Goede voorbeelden culturele diversiteit,

En 'good principles' toegepast in de praktijk

In opdracht van de Directie Integratie en Samenleving, Ministerie van SZW

Annemieke van Beek
Wilma Henderikse

VanDoorneHuiskes en partners, Zeist
Mei 2015

Inhoudsopgave

1 Inleiding

1.1 Inleiding

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van het Ministerie van SZW, Directie Integratie en Samenleving, een tweetal deelonderzoeken uitgevoerd. Het eerste deelonderzoek betreft een inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van cultureel diversiteitsbeleid. De resultaten van dit onderzoek zijn beschreven in *Literatuurverkenning culturele diversiteit.* (VanDoorneHuiskes en partners, 2015).
Het tweede deel bestaat uit een verdiepend onderzoek van vijf case studies van Nederlandse bedrijven. In dit rapport worden de casestudies besproken.

In deze inleiding worden achtereenvolgens de volgende punten besproken:
- de aanleiding van de case studies;
- het doel en de vraagstelling van de case studies;
- de definitie van culturele diversiteit;
- de opzet en uitvoering van de case studies;
- de resultaten.

1.2 Aanleiding

Om discriminatie tegen te gaan wil het ministerie van SZW bevorderen dat werkgevers serieus werk maken van diversiteit. Onderzoek heeft uitgewezen dat bij bedrijven die actief diversiteitbeleid voeren, discriminatie minder voorkomt. Het stimuleren van *culturele* diversiteit heeft de afgelopen jaren minder aandacht gekregen en onderzoek op dit terrein is achterwege gebleven. Om te bevorderen dat werkgevers serieus werk maken van diversiteit, is actuele kennis nodig over enerzijds de toegevoegde waarde van culturele diversiteit voor bedrijven en anderzijds over de mogelijkheden om diversiteitsbeleid in te voeren en succesvol vorm te geven binnen de organisatie.

Wat helpt werkgevers bij het bepalen van de meerwaarde van culturele diversiteit? Hoe kom je tot een divers personeelsbestand en op welke wijze kan de meerwaarde van culturele diversiteit benut worden? Een blauwdruk ontbreekt, dat laten nationale en internationale studies zien. Wel leren voorbeelden van organisaties in binnen- en buitenland die 'het goed doen' op het terrein van diversiteit dat geleerd kan worden van een aantal principes. Passend bij de organisatie, kunnen deze bijdragen aan het tot stand brengen van meer culturele diversiteit en het benutten van de meerwaarde daarvan in de organisatie.

1.3 Doelstelling en vraagstelling van de case studies

Het doel van het verdiepend onderzoek is: een beschrijving van actuele good practices en vergelijking van businesscases van bedrijven in Nederland.

Het onderzoek vertrekt vanuit de volgende vraagstelling:
"Welke goede voorbeelden zijn te beschrijven van bedrijven, die culturele diversiteit stimuleren?"

De algemene vraagstelling valt in de volgende deelvragen uiteen:

a. Vanuit welke *motivaties* sturen bedrijven actief op culturele diversiteit binnen de organisatie?
b. Wat zijn de *opbrengsten* van culturele diversiteit voor bedrijven?

c. Wat zijn de *voorwaarden* om toegevoegde waarde te genereren van culturele diversiteit?
d. Welke *doelen* stellen bedrijven ten aanzien van het realiseren van culturele diversiteit binnen de organisatie?
e. Welke *strategieën* volgen bedrijven om culturele diversiteit binnen de organisatie te realiseren?
f. Welke *maatregelen en instrumenten* zetten bedrijven in om diversiteit binnen de organisatie te realiseren?
g. Welke *kennis en vaardigheden* zijn nodig om culturele diversiteit binnen de organisatie te realiseren?
h. Wordt de voortgang van culturele diversiteit binnen de organisatie *geëvalueerd* en tot welke verbetering van strategie en maatregelen leidt dit?
i. Welke *factoren* hebben *succesvol* bijgedragen aan het realiseren van culturele diversiteit binnen bedrijven? Welke *belemmeringen* ondervonden bedrijven?
k. Wat zijn de *overeenkomsten en verschillen* in de aanpak van culturele diversiteit door bedrijven?

1.4 Definitie culturele diversiteit

Onder diversiteit worden in de regel alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen verstaan. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken als geslacht, etniciteit en leeftijd, als om niet zichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheidseigenschappen, kwaliteiten en manier van werken. Culturele diversiteit betreft de diversiteit van mensen naar culturele achtergrond. Culturele diversiteit betreft in dit onderzoek de diversiteit in het personeelsbestand, ofwel de aanwezigheid van mensen met verschillende culturele achtergronden.

1.5 Opzet en uitvoering case studies

Goede voorbeelden identificeren
Onderzoek en literatuur maken duidelijk dat het creëren van meerwaarde van (culturele) diversiteit vraagt om belangrijke voorwaarden waaronder diversiteitsbeleid succesvol tot zijn recht kan komen in organisaties. Hiertoe zijn in onderzoek en literatuur diverse raamwerken ontwikkeld, waaruit een ‘rode draad’ afgeleid kan worden. Deze randvoorwaarden, voortkomend uit de literatuurinventarisatie, worden in hoofdstuk 3 samengevat in ‘good principles’ voor werkgevers die de meerwaarde van culturele diversiteit willen benutten.

Van ‘good practices’ tot ‘smart practices’
We zien het beschrijven van ‘good practices’ als een manier om te onderzoeken wat werkt en waarom. Andersom is het ook een manier om te ontdekken wat niet werkt en waarom niet. Bij de bestudering en beschrijving van de goede voorbeelden in het onderzoek heeft de focus gelegen op zogenaamde ‘smart practices’. Smart practices staan voor interessante ideeën en slimme praktijken van organisaties op het gebied van culturele diversiteit die aandacht en navolging verdienen en die toegepast kunnen worden door andere organisaties in Nederland.

Selectie van goede voorbeelden
De casestudies geven inzicht in de inhoudelijke afwegingen, de gekozen oplossingen en ervaringen van bedrijven die succes hebben met (culturele) diversiteit. Ook geven ze inzicht in de effecten van beleid en de hindernissen en succesfactoren die bedrijven ervaren.

De selectie van goede voorbeelden is in drie stappen verlopen:

1. In een eerste stap zijn in de literatuursearch nationale en internationale bedrijven geselecteerd die rapporteren over de business case van culturele diversiteit en hun aanpak.
2. Vervolgens is nagegaan welke van deze bedrijven aangeven dat de meerwaarde van culturele diversiteit het gevolg is van *bewust beleid*.
3. Tenslotte zijn die bedrijven geselecteerd die tot nu toe *specifieke maatregelen* hebben genomen om een cultureel diverser personeelsbestand te realiseren en de meerwaarde van diversiteit benutten.

Op basis van de onderzoeksresultaten uit de literatuurverkenning is een groslijst van 97 Nederlandse cases en 33 internationale cases samengesteld. Deze selectie heeft geleid tot een longlist van 27 nationale voorbeelden en zeven internationale voorbeelden. Het aanbod van goede voorbeelden bleek bij verkenning van de longlist schaars te zijn. Een aantal bedrijven die als best practice geïdentificeerd waren, vonden zichzelf op dit terrein echter nog niet toonaangevend voor andere bedrijven. Uiteindelijk is een definitieve selectie van vijf cases gemaakt.
De vijf goede voorbeelden moeten leiden tot enthousiasmerende verhalen, slimme ideeën en praktijken van organisaties die inspirerend zijn voor anderen en 'opgevolgd' kunnen worden. Gegeven de grote verschillen in aard en omvang van organisaties, is bij de selectie van de voorbeeldorganisaties niet naar volledigheid en representativiteit gestreefd, maar is op zoek gegaan naar variatie. Het gaat dan niet alleen om variatie naar sector, regio of organisatieomvang, maar ook om variatie naar kenmerken van het personeelsbestand, zoals opleidingsniveau en functie (kenniswerkers en vakpersoneel) én naar variatie in aanpak van culturele diversiteit. Het leidt tot goede voorbeelden die herkenbaar zullen zijn en waardevol voor verschillende typen bedrijven die aan de slag willen gaan met culturele diversiteit.

Aanpak casestudies
Elke voorbeeldorganisatie is bezocht. Met behulp van beleidsdocumenten (desk research) en interviews met diverse stakeholders is inzicht verkregen in wat werkt binnen bedrijven en waarom. In de voorbeeldorganisaties zijn interviews gevoerd met verschillende actoren zoals: het topmanagement en leidinggevenden (middenmanagement), HR, diversiteitsmanagers en medewerkers. Op deze manier wordt een zo volledig mogelijk beeld verkregen van de culturele diversiteit in de betreffende bedrijven, het gevoerde beleid en de resultaten ervan.
Bij de analyse van de cases is nadrukkelijk niet alleen gekeken naar het beleid en de afspraken op papier, maar vooral ook naar het gedrag van organisaties op het gebied van culturele diversiteit en de mechanismen die een rol spelen. Ook is er aandacht voor de context waarbinnen het beleid en de praktijk van culturele diversiteit binnen de organisatie zijn geïmplementeerd en vormgegeven. De mate waarin het mogelijk is om praktijken te extrapoleren, is immers ook afhankelijk van deze context.

1.6 De resultaten

Het literatuuronderzoek heeft geleid tot 'good principles' voor het realiseren van de meerwaarde van culturele diversiteit in organisaties en deze principes zijn aan de hand van voorbeeldorganisaties verder uitgewerkt.

Goede voorbeelden
Goede voorbeelden moeten echt staan voor datgene waarvoor ze worden aangewezen: het zijn van een goed voorbeeld en het kunnen inspireren van andere bedrijven tot navolging. Bij de beschrijving van de casestudies is een vast format gebruikt. Dit format is ontwikkeld op basis van de eerder genoemde 'good principles', de uitkomsten uit het literatuuronderzoek. In hoofdstuk 2 worden de goede voorbeelden geportretteerd.
Het onderzoek is uitgevoerd in de periode januari-april 2015.

Vertaling ‘good principles’ naar de praktijkvoorbeelden
Met behulp van de casestudies van bedrijven die er in geslaagd zijn de meerwaarde van culturele diversiteit te benutten, wordt verdieping gegeven aan inzichten en principes voortkomend uit het literatuuronderzoek. De uit het literatuuronderzoek verkregen ‘good principles’ worden in hoofdstuk 2 toegelicht en geïllustreerd met interessante ideeën en toepassingen uit de praktijk van de voorbeeldorganisaties. Ze geven praktische handvatten voor bedrijven. De portretten waaruit de voorbeelden uit hoofdstuk 2 ontleend zijn, staan volledig in hoofdstuk 3.

2. 'Good principles' voor het realiseren van de meerwaarde van culturele diversiteit in organisaties

2.1 Inleiding

Wat helpt werkgevers bij het bepalen van de meerwaarde van culturele diversiteit? Hoe kom je tot een divers personeelsbestand en op welke wijze kan de meerwaarde van culturele diversiteit benut worden?
Een divers personeelsbestand leidt niet zonder meer tot meerwaarde in organisaties, onderzoek laat zien dat daarvoor bepaalde voorwaarden moeten worden vervuld en valkuilen worden vermeden: de kritische succesfactoren voor het realiseren van diversiteit en het benutten van de meerwaarde van diversiteit binnen organisaties. Literatuuronderzoek laat tevens zien dat een blauwdruk ontbreekt voor het benutten van de meerwaarde van culturele diversiteit, dat lezen we ook in de portretten van de voorbeeldorganisaties uit het volgende hoofdstuk.

Onderzoek en literatuur maken duidelijk dat het creëren van meerwaarde van (culturele) diversiteit vraagt om belangrijke voorwaarden waaronder diversiteitsbeleid succesvol tot zijn recht kan komen in organisaties. Hiertoe zijn diverse theoretische raamwerken ontwikkeld, waaruit een 'rode draad' afgeleid kan worden.
Zo wordt in het algemeen verondersteld dat diversiteitsbeleid binnen organisaties alleen een kans van slagen heeft, wanneer het in het strategisch beleid van de organisatie is verankerd. Strategische verankering wil in de eerste plaats zeggen dat het realiseren en onderhouden van diversiteit van het personeelsbestand onderdeel vormt van de missie van de organisatie. Maar dat is niet voldoende. Diversiteit als doelstelling moet ook zijn opgenomen in de strategische plannen van de organisatie en in de concrete jaarplannen van de verschillende business units of afdelingen. Leidinggevenden, op het middenniveau en binnen de echelons daarboven, worden verantwoordelijk gehouden voor diversiteit en op de resultaten die zij op dat vlak boeken. Daarnaast moet diversiteit ook als het ware mentaal en cultureel zijn ingebed in de organisatie, moet diversiteit worden gedragen en in praktijk worden gebracht door managers en medewerkers die competenties hebben op dit terrein (Henderikse, Van Doorne-Huiskes, en Schippers, J., 2007-2011, Pouwels en Henderikse, 2013, 2014, Van Beek en Van Doorne-Huiskes, 2011).

Voor effectief diversiteitsbeleid leidt dit alles tot een aantal algemene voorwaarden:

- de expliciete wil bij de top van de organisatie om van diversiteit een succes te maken;
- het stellen van concrete doelen die aan termijnen worden gebonden;
- een structuur waarbinnen een beleid voor diversiteit vorm krijgt, dat wil zeggen helder vastgelegde verantwoordelijkheden en vastgelegde procedures op het vlak van verantwoording van resultaten van diversiteitsbeleid (accountability);
- de aanwezigheid van deskundigheid op vlak van diversiteit binnen de organisatie;
- de beschikbaarheid van financiële en mogelijke andere middelen en (HR-)instrumenten;
- beschikbaarheid van relevante data om de voortgang van het proces van diversiteitsbeleid regelmatig te kunnen meten;
- een klimaat waarin diversiteit leeft en diversiteit in de gehele organisatie wordt gewaardeerd.

Deze randvoorwaarden, voortkomend uit de literatuurinventarisatie, worden in dit hoofdstuk samengevat in 'good principles' voor werkgevers die de meerwaarde van culturele diversiteit willen benutten.

2.2 'Good principles'

De voorbeeldorganisaties die in het volgende hoofdstuk geportretteerd worden, hebben elk een eigen aanpak gevolgd, die passend bij de organisatie, bij heeft gedragen aan het tot stand brengen van meer culturele diversiteit en het benutten van de meerwaarde daarvan in de organisatie. We lichten hieronder in de blokken de principes toe met uitkomsten uit onderzoek en literatuur en illustreren op welke wijze de vijf voorbeeldorganisaties hier invulling aan hebben gegeven. Kritische succesfactoren gelden ten aanzien van alle 'good principles' en worden tevens met de vijf goede voorbeelden (NS, Asito, Woonstad Rotterdam, ABN AMRO en Humanitas) toegelicht.

Principe 1: Bepaal waarom culturele diversiteit van waarde is voor de organisatie (de business case voor diversiteit).

Culturele diversiteit is van meerwaarde voor de organisatie. Onderzoek laat zien dat voor de meerwaarde van diversiteit vaak verwezen wordt naar de economische meerwaarde en naar kwaliteitsverbetering voor een organisatie. Een bedrijfsmatige aanpak van culturele diversiteit is voor bedrijven van belang om de urgentie voor culturele diversiteit te verhogen en resultaatgericht te werken aan culturele diversiteit. Daartoe moet vastgesteld worden wat culturele diversiteit kan opleveren en wat het belang voor de organisatie is om te streven naar culturele diversiteit. Organisaties kunnen verschillende soorten meerwaarde van culturele diversiteit zien. We onderscheiden in de literatuur de volgende vormen van meerwaarde: beter benutten van de arbeidsmarkt, groei in afzetmarkt, betere bedrijfsvoering, (product)innovatie, betere financiële prestaties, meer voldoening en behoud van medewerkers, legitimiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en beter corporate imago als werkgever. Ook een intrinsieke keuze voor diversiteit vanuit ideologie en/of maatschappelijke opgave biedt aanknopingspunten voor het aanspreken en motiveren van organisaties. Het gaat hier om het oppakken van de verantwoordelijkheid voor diversiteit vanuit een maatschappelijke rol en gevoelde verantwoordelijkheid vanwege de positie die organisaties in de samenleving innemen.

Op het niveau van de medewerkers vindt Asito meerwaarde van culturele diversiteit in een toename van tevredenheid en betrokkenheid en Asito constateert een afname van verzuim en verloop. Dit leidt tevens tot een imago van aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.

Een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en betere besluitvorming zijn effecten op organisatieniveau die voor alle voorbeeldorganisaties gelden. Hierdoor kan beter ingespeeld op de wensen en behoeften van de klanten. Diversiteit is voor Asito een 'Unique Selling Point' en juist deze 'soft skills' maken het verschil, naar medewerkers en naar klanten. Humanitas wil de wijk naar binnen halen en een multiculturele buurt trek je niet in een 'wit' huis naar binnen. Het benutten van de meerwaarde van culturele diversiteit is daarom onderdeel van de marketingstrategie van Humanitas.

ABN AMRO legt de verbinding tussen het arbeidsmarktpotentieel en het bedrijf. De groep niet-westerse Nederlanders, is volgens ABN AMRO een grote groep met potentie op de Nederlandse arbeidsmarkt die de komende jaren relevant is. Ook Woonstad Rotterdam kent een divers aanbod van werknemers in de regio Rotterdam.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid is bij Asito een expliciete meerwaarde of business case. Asito neemt het voortouw om culturele diversiteit om te zetten in positieve resultaten voor elke doelgroep. Ook maatschappelijke effecten zoals het bieden van gelijke kansen en terugdringen van sociale ongelijkheid betekent meerwaarde voor organisaties (Asito, NS, Humanitas). NS is een dienstverlenend bedrijf dat midden in de maatschappij staat. Dat brengt een maatschappelijke rol voort en om die rol te kunnen vervullen, is het belangrijk te weten wat er onder klanten leeft. Dat doe je o.a. door een goede afspiegeling te zijn van de samenleving. Woonstad Rotterdam werkt aan

Social Return on Investment (SROI) en wil mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een opstapje geven en op die manier bijdragen aan de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid.

Kritische Succesfactoren:
Belangrijke voorwaarden zijn: de noodzaak van culturele diversiteit verbinden aan het organisatiedoel om urgentie te creëren. Zijn de prestaties van de organisatie beter wanneer de organisatie divers van samenstelling is? Daarbij geldt bovendien dat de business case naar het organisatieniveau moet worden toegeschreven: per business unit, afdeling, team kan de business case verschillen, afhankelijk van opdracht en taak. Dit laat ABN AMRO zien met bedrijfsonderdelen met ieder een eigen plan van aanpak voor culturele diversiteit.
De businesscase voor diversiteit moet daadwerkelijk betekenis hebben voor de mensen in de organisatie die diversiteit moeten realiseren: zij moeten de meerwaarde van diversiteit zelf ervaren. Hierbij gaat het niet alleen om rationele argumentaties, ook emotioneel moet men het belang van diversiteit willen begrijpen. Bij NS ziet men de intrinsieke motivatie van mensen als een kritische succesfactor. "Als het mensen raakt, worden ze intrinsiek gemotiveerd en gaan ze aan de slag met het thema diversiteit."
Uit onderzoek blijkt dat meerwaarde van culturele diversiteit vaak veronderstelde meerwaarde betreft. Concrete meerwaarde van culturele diversiteit is aangetoond voor meer financiële inkomsten, meer marktgroei, betere dienstverlening naar klanten, in- en externe legitimering, meer productinnovatie, meer medewerkertevredenheid en behoud van minderheidsgroepen. Onderzoek wijst uit dat het minder relevant is om onderscheid maken tussen gepercipieerde meerwaarde en concrete meerwaarde, gepercipieerde meerwaarde is net zo relevant. ABN AMRO streeft culturele diversiteit niet alleen na omdat het een hogere winst zou opleveren, maar vindt dat het gaat om intrinsieke motivatie.

Principe 2: Bepaal (SMART-) doelstellingen

Het is belangrijk dat een organisatie concrete doelen vastlegt over culturele diversiteit in werving, instroom en doorstroom van medewerkers en dat de organisatie deze aan termijnen bindt. Ook kan een organisatie doelstellingen formuleren naar buiten/de samenleving toe: waarden van de organisatie en doelen over profilering en gewenst imago. (SMART-) doelstellingen zijn gelinkt aan de rol van leidinggevenden, zie ook onder principe 4.
Er is met name onderzoek gedaan naar het stellen van meetbare doelen bij m/v-diversiteitsbeleid. Op het terrein van culturele diversiteit is vrij weinig onderzoek beschikbaar waarin doelstellingen onder de loep worden genomen.

De voorbeeldorganisaties hebben doelstellingen en beleid geformuleerd voor culturele diversiteit. De 'stip op de horizon' is echter verschillend. Bij ABN AMRO heeft elk bedrijfsonderdeel eigen (SMART-) diversiteitsdoelstellingen geformuleerd en een plan van aanpak opgesteld om deze doelstellingen te realiseren. Elk kwartaal wordt de voortgang gemonitord door de Diversity Board van ABN AMRO aan de hand van een daartoe opgesteld 'dashboard'.
Sinds de afschaffing van de wet Samen[1] in 2004 leggen de meeste organisaties etniciteit van medewerkers niet meer vast. ABN AMRO vormt een uitzondering . 'Meten=weten' past bij de cultuur van ABN AMRO en medewerkers kunnen hun culturele achtergrond vrijwillig registreren. De bank heeft KPI's opgesteld voor de in- en doorstroom van medewerkers met verschillende culturele achtergronden.

De goede voorbeelden koppelen hun diversiteitsbeleid aan de visie en de kernwaarden van de organisatie. Asito heeft dit het meest expliciet gedaan:

[1] Werkgevers mogen sinds de afschaffing van wet Samen nog steeds de etniciteit van medewerkers registreren, mits dit op vrijwillige basis en conform de Wet bescherming persoonsgegevens plaats vindt.

- Visie: ‘Asito verbindt’
- Missie: ‘Asito levert een schone werk- en leefomgeving met meerWaarde. Asito doet dit door haar medewerkers op een kleurrijke manier te verbinden met klant en maatschappij’
- Kernwaarden: ‘maatschappelijke verbinding, kracht van kleur, meerWaarde, vakmanschap, discipline, leiderschap’.

Humanitas beschouwt diversiteit als teken van zichtbare gelijkwaardigheid en dit sluit aan bij hun kernwaarde van ‘extended family’: als je geen divers personeelsbestand hebt, krijg je ook geen divers klantenbestand. Ook NS heeft diversiteit en inclusie verbonden met twee van haar kernwaarden: ‘gastvrij’ en ‘verbindend’. De meerwaarde van diversiteit benutten is volgens NS niet alleen een bedrijfsnoodzaak, een mindset, maar het vraagt ook een gedragscomponent van medewerkers. NS heeft geen stip op de horizon gezet, maar heeft zich wel tot doel gesteld een inclusieve werkgever te zijn.

Kritische Succesfactoren:
Het middenmanagement vervult een cruciale rol bij het sturen op doelstellingen van teams of afdelingen. En dat is ook de reden dat ABN AMRO culturele diversiteitsdoelstellingen opneemt in de P&C cyclus, NS geen vrijblijvende doelstellingen wil en onder het motto “choose your battles” zich focust en niet te veel doelstellingen tegelijkertijd aan wil pakken.

Principe 3: Zet effectieve maatregelen en instrumenten in om een meer divers personeelsbestand te kunnen realiseren.

Voor het realiseren van meer cultureel divers personeel zijn maatregelen en instrumenten te onderscheiden bij de instroom, doorstroom en behoud van medewerkers.
Effectieve maatregelen bij instroom zijn: selectieprocedures en – instrumenten vrij van stereotiepen, dus open, breed toegankelijke selectieprocedures met gestandaardiseerde objectieve selectiecriteria, inzet selectiemethoden (gebruik van bijvoorbeeld bepaalde cognitieve testen), divers samengestelde sollicitatiecommissies; daarnaast het gericht werven van minderheidsgroepen, via relevante kanalen.
Effectieve maatregelen bij doorstroom zijn: brede interne communicatie van vacatures, selectie- of benoemingscommissies toerusten met professionele kennis en vaardigheden, diversiteitseisen ten aanzien van voordrachten aan benoemingscommissies, mentoring en coaching.
Effectieve maatregelen bij behoud van medewerkers zijn: empowerment van minderheidsgroepen door (speciale) mentoring, coaching, netwerken, ontwikkelingsprogramma’s en diversiteitstrainingen voor management en collega-medewerkers, gebruik van inzichten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek, inzicht in vertrekredenen (van minderheidsgroepen) door exitgesprekken.

Instroom
Voor de instroom van nieuw personeel wordt vaak gerekruteerd uit de netwerken van medewerkers. Dat is te zien bij ABN AMRO, bij Woonstad, bij Asito en bij Humanitas. Maar ook op beurzen, via netwerken van multi-culturele medewerkers en via arbeidsbureaus worden nieuwe medewerkers gezocht (NS, ABN AMRO, Humanitas, Asito).

Specifieke trainingen
De voorbeeldorganisaties bieden specifieke trainingen aan: ABN AMRO organiseert voor HR professionals een training ‘selectieve waarneming’ met het doel bewustwording te vergroten van selectieve perceptie en de invloed hiervan bij het rekruteren en doorstroming naar hogere posities. Daarnaast zijn de assessments aangepast ten behoeve van culturele diversiteit. Asito biedt een training ‘interculturele communicatie’ aan, gericht op het leiding geven aan medewerkers met verschillende culturen en achtergronden. NS kent een masterclass intercultureel coachen en een training in multicultureel vakmanschap. Bij Asito worden jaarlijks honderden taalcursussen uitgevoerd voor medewerkers op de werkvloer, die vaak laaggeschoold zijn. Communicatie met

medewerkers en klanten is belangrijk om de binnen de organisatie aanwezige diversiteit daadwerkelijk te kunnen benutten. ABN AMRO werkt aan de bewustwording van medewerkers met andere culturele achtergronden door de training ‘Cultural leadership’ die inzicht geeft in de eigen authenticiteit, maar ook in de ongeschreven regels binnen de bank.

Borging van culturele diversiteit in ontwikkelings- en opleidingsprogramma’s
De voorbeeldorganisaties zoeken naar mogelijkheden om specifieke aandacht voor de meerwaarde en aansturing van culturele diversiteit te borgen in bestaande leiderschap- en talentprogramma’s. Dat geldt voor het talentmanagement van Woonstad Rotterdam, de e-learning modules voor medewerkers van Humanitas en leiderschapsprogramma’s van NS, Woonstad Rotterdam, ABN AMRO en Asito. Door culturele diversiteit te koppelen aan bestaande projecten en reguliere instrumenten is er borging. De afhankelijkheid van budgetten en individuele sponsoren neemt daardoor af en culturele diversiteit wordt meer een gedeelde verantwoordelijkheid.

Netwerken
De goede voorbeelden zetten actief in op deelname aan externe netwerken zoals het AGORA netwerk (door NS en ABN AMRO), een samenwerking van professionals van ABN AMRO, PWC, EY, ING, Delta Loyd, NS en UWV, die zich inzetten voor het optimaal benutten van talenten uit diverse culturele achtergronden binnen organisaties. En NS is partner van de ECHO Foundation dat een succesvolle deelneming van allochtonen aan de samenleving en het (hoger) onderwijs wil bevorderen. Al sinds 2013 werkt NS samen met de Stichting voor Vluchteling Studenten UAF en één van de directieleden is lid van het UAF ambassadeursnetwerk.
Maar ook binnen met name de grote voorbeeldorganisaties zijn diverse culturele netwerken actief; het multiculturele netwerk VariatioNS van NS en DNA het Diversity Network van ABN AMRO zijn hier voorbeelden van.

Doorstroom
In 2013 heeft NS een pilot *Journey of the Potential Ethnic Employee* uitgevoerd, waarmee de knelpunten in loopbanen zichtbaar zijn gemaakt die specifiek voor niet-westerse allochtonen spelen. Woonstad Rotterdam heeft afgelopen jaar een brainstorm over diversiteit met allochtone collega’s georganiseerd om inzicht te krijgen hoe een meer cultureel diverse doorstroom naar managementposities kan plaatsvinden. Dit heeft geleid tot concrete oplossingstrategieën om de zichtbaarheid en bescheiden opstelling van medewerkers met een culturele achtergrond te verbeteren.

Kritische succesfactoren:
De beschikbaarheid van maatregelen zegt niets over het gebruik en de uitvoering ervan. Diversiteitsbeleid blijft maatwerk, ook als rekening wordt gehouden met verschillen tussen organisaties zoals organisatieomvang, sector. Het waarom van de inzet van maatregelen en instrumenten blijft belangrijk (zie ook onder principe 8). Ook verankering van diversiteitsbeleid wordt aangemerkt als een belangrijke voorwaarde voor het bereiken en behouden van duurzame resultaten van cultureel diversiteitsbeleid en –maatregelen. Het bevorderen van bijvoorbeeld de instroom van minderheidsgroepen is een zaak van lange adem. Dat onderschrijven alle voorbeeldorganisaties. Zij zetten allemaal in op borging van maatregelen die culturele diversiteit bevorderen in het HR-instrumentarium en -beleid.
Er zijn er maar weinig maatregelen aan te wijzen die zonder meer effect hebben. De effectiviteit van maatregelen is vooral aangetoond bij m/v-diversiteit. Hier geldt dat met name de inzet van een breed palet maatregelen werkt bij de implementatie: hoe meer diversiteitsmaatregelen de organisatie neemt, hoe meer effect op m/v-diversiteit.
ABN AMRO heeft een mentoringprogramma opgezet voor multi-culturele talenten, vergelijkbaar met de opzet van hun succesvolle mentoringprogramma voor vrouwen. De Taskforce Culturele Diversiteit van ABN AMRO is opgericht om een versnelling tot stand te brengen in het proces van culturele

diversiteit. Dit gebeurt door verschillende projecten die de Taskforce heeft opgezet met ambassadeurs.

Principe 4: Leiderschap vervult een cruciale rol bij het realiseren van meer culturele diversiteit in het personeelsbestand.

Het gedrag en de activiteiten van leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij zowel het onderstrepen van de business case als het realiseren van culturele diversiteit binnen de organisatie. Kenmerken van goed leiderschap voor het realiseren van een meer cultureel divers personeelsbestand zijn: (h)erkennen van individuele verschillen, commitment, een voorbeeldrol van het management ten aanzien van sturen van culturele diversiteit en het creëren van draagvlak, groepscompetenties van managers gericht op het faciliteren en aansturen van teams en zorgdragen voor een veilige omgeving waar men kan leren van fouten. De rol van leidinggevenden is gelinkt aan het vaststellen van (SMART) doelstellingen en het aanzetten van het middenkader tot de uitvoering van beleid, zie ook onder principe 2.
Cultureel diversiteitsbewustzijn bij leidinggevenden speelt een rol bij promotiebeslissingen. Leidinggevenden selecteren, trainen en hierop beoordelen is daarom belangrijk.

Leiderschap is bij de voorbeeldorganisaties één van de belangrijkste kritische succesfactoren van hun culturele diversiteitsaanpak. De top is niet alleen de belangrijkste initiatiefnemer voor en sponsor van cultureel diversiteitsbeleid, maar speelt ook in de volgende ontwikkelingsfasen een cruciale rol. De goede voorbeelden vinden allemaal dat een succesvolle diversiteitsaanpak een lange adem vergt. Commitment van de top en de vertaling daarvan in concrete targets is bij ABN AMRO één van de 'building blocks', de bouwstenen van de Diversity & Inclusion strategie van de bank.
Het belang van de uitvoering van het culturele diversiteitsbeleid wordt op verschillende manieren actief door de top van de voorbeeldorganisaties uitgedragen. De top van NS zorgt er bijvoorbeeld voor dat culturele diversiteit op de agenda blijft staan en besteedt in speciale bijeenkomsten met de top 35 hier aandacht aan. Maar ook het middenmanagement met haar 'spilfunctie' vervult een cruciale rol bij de aansturing van culturele diversiteit.

Voor leiders geldt: goed voorbeeld doet volgen. Dat sluit aan bij de cultuur en de aard van Asito: "We zijn doeners, we laten het goede voorbeeld zien. We vertellen het verhaal aan de hand van 'bewijzen'." Ook NS, Humanitas, ABN AMRO, Asito en Woonstad Rotterdam onderschrijven de voorbeeldrol van het management. Voor de raad van bestuur van Humanitas is culturele diversiteit een vanzelfsprekendheid. Bij die vanzelfsprekendheid wordt wel een kritische kanttekening geplaatst. Culturele diversiteit is voor hen weliswaar een vanzelfsprekendheid, maar het vraagt om sturing en het doen van investeringen. Onderhoud dus.

Kritische Succesfactoren:
Als men binnen een organisatie daadwerkelijk diversiteitsbeleid wil nastreven, is het belangrijk dat dit expliciet op het hoogste niveau wordt besloten en geaccordeerd. Alle voorbeeldorganisaties vinden dat de top de urgentie van het culturele diversiteitsbeleid uitdraagt. Daarnaast gelden de volgende kritische succesvoorwaarden:
- verantwoordelijkheden beleggen in de lijn (ABN AMRO);
- de sleutelrol van het middenkader bij de uitvoering van plannen en doelstellingen op het niveau van afdelingen en teams (Humanitas);
- lange termijn leiderschap om meerwaarde van culturele diversiteit te realiseren (NS);
- specifieke leiderschapscompetenties zoals: culturele empathie, open mindness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit zijn nodig om groepsprocessen binnen diverse teams te faciliteren (Asito).

Principe 5: Zorg voor draagvlak voor culturele diversiteit

Iedereen (minderheids- en meerderheidsgroepen) moet het belang van culturele diversiteit voor de organisatie begrijpen en kennis hebben van wat de organisatie doet om meer culturele diversiteit in het personeelsbestand te verkrijgen en de meerwaarde ervan te benutten. Draagvlak ontstaat vooral uit duidelijke doelen en richtlijnen van de leiding. De ontwikkeling van culturele diversiteit moet net zoals andere organisatiedoelen niet als vrijblijvend worden ervaren. Diversiteit moet je duurzaam managen.

Asito heeft draagvlak voor culturele diversiteit vooral met bijzondere initiatieven zoals '1.000.000 druppels' en het 'Nationaal Integratiediner' gerealiseerd. Deze projecten helpen niet alleen om de missie en visie van Asito te realiseren, maar zorgen ook voor draagvlak, verbinding op de werkvloer. Het genereert energie bij de medewerkers en klanten. De initiatieven zorgen ervoor dat medewerkers zich trots voelen op hun vak. Het draagvlak op de werkvloer heeft er voor gezorgd dat Asito de volgende fase van hun diversiteitsbeleid kan inluiden.

De betrokkenheid van de top is een voorwaarde voor draagvlak. Maar ook het middenkader is onmisbaar bij het creëren van draagvlak. NS staat nu voor de uitdaging om culturele diversiteit en multicultureel vakmanschap ook op het middenniveau actief invulling te geven. Ook ABN AMRO ziet in de volgende fase een belangrijke rol voor het middenmanagement weggelegd.
De top van NS benadrukt het belang van agenderen van culturele diversiteit zodat het bewustwordingslevel, bij leidinggevenden en bij medewerkers, omhoog gaat. Als voorbeeld noemen zij de meeting met de top 35 waar dilemma's met een 'culturele bril' worden besproken. Dat leidt tot meer bewustwording bij het management waardoor ook de toegevoegde waarde meer gerealiseerd kan worden. Dit maakt het mogelijk om in een volgende 'maturity' fase te komen en 'onbewust bekwaam' te worden.

Draagvlak en bewustwording zijn expliciete bouwstenen van het frame voor een succesvol cultureel diversiteitsbeleid van ABN AMRO. Draagvlak is bij de bank het resultaat van de jarenlange inzet van het Diversity & Inclusion team en de borging door de Diversity Board. De Taskforce Culturele Diversiteit van ABN AMRO dient als aanjager in de volgende fase van de aanpak van de bank: 'Towards an inclusive organisation'.

Kritische Succesfactoren: Commitment van de top aan diversiteitsinitiatieven vervult een sleutelrol. Hierbij is het belangrijk dat diversiteit aansluit op of verankerd is in de werkprocessen. Dit kan door verantwoordelijkheden voor culturele diversiteit in de lijn te beleggen. De top van de voorbeeldorganisaties is betrokken en heeft zich gecommitteerd aan de doelstellingen van het diversiteits- en inclusiebeleid. Bij het middenmanagement blijkt het echter lastig om draagvlak te creëren. Dat staat bij een aantal voorbeeldorganisaties nu op de agenda. Uit de casestudies blijkt dat het belangrijk is om te investeren in de bewustwording van het middenkader van het belang van culturele diversiteit voor de eigen organisatie en het eigen werk. Maar ook van de mogelijkheden en valkuilen om zelf al dan niet bij te dragen aan de beoogde culturele diversiteit. De omvang van de organisatie kan ook een knelpunt vormen. Grote organisaties met veel verschillende niveaus en organisatieonderdelen vragen een brede aanpak en een lange adem voor culturele diversiteit. Goede in- en externe communicatie (ABN AMRO, Asito) en het beleggen van de verantwoordelijkheid in de lijn, kunnen daar zeker aan bijdragen.

Principe 6: Klimaat waarbinnen diversiteitsmanagement plaatsvindt is relevant.

Klimaat betreft de gemeenschappelijke houding en perceptie van werknemers in een organisatie, bevorderlijk voor culturele diversiteit. Het betreft de cultuur van de organisatie, maar ook de context waarin de organisatie zich bevindt (samenleving, politiek). Het klimaat van de organisatie waarbinnen het werken aan culturele diversiteit plaatsvindt, draagt bij aan het realiseren van een meer cultureel divers personeelsbestand. Inzicht in de huidige waarden, normen en vanzelfsprekendheden in de organisatie, aandacht voor een inclusieve cultuur (een organisatieklimaat waarin zowel minderheids- als meerderheidsgroepen zich gerespecteerd voelen en alle medewerkers het gevoel hebben dat ze bij de organisatie horen), dragen bij aan binding en betrokkenheid van medewerkers (veiligheid en waardering).

Het klimaat dat door medewerkers van Asito en Humanitas getypeerd wordt als 'een familiegevoel' is de basis voor tweerichtingsverkeer. Aandacht voor de medewerker leidt bij deze voorbeeldorganisaties tot een positieve uitstraling naar zowel medewerkers als naar opdrachtgevers. Winst voor iedereen dus. Het is tweerichtingsverkeer. Hoe er door leidinggevenden en medewerkers wordt omgegaan met stereotyperingen en discriminatie (ook door klanten), blijkt voor medewerkers een belangrijk positief element van de ervaren 'diversiteitsminded'-heid in de organisatie (HUmanitas, Asito, Woonstad Rotterdam).

NS en ABN AMRO beogen een inclusieve cultuur waarin verschillen waardevol zijn. NS wil een werkomgeving bieden waar iedereen de gelegenheid krijgt om zijn of haar talenten en vaardigheden te ontwikkelen passend bij de waarden en bedrijfsdoelen van NS. ABN AMRO werkt aan in- en doorstroom van meer diverse medewerkers en aan een cultuur waarin men open staat voor verschillen. Men verwacht met zo'n cultuur beter in staat te zijn de verbinding te maken met cultureel diverse collega's en klanten van de bank.

De meerwaarde van culturele diversiteit benutten is nog niet bij alle voorbeeldorganisaties op alle niveaus een vanzelfsprekendheid. Zeker bij de grotere voorbeeldorganisaties dreigt het gevaar dat het bij 'awareness' blijft hangen. Dat vraagt om actief agenderen van culturele diversiteit (NS, ABN AMRO, Humanitas). Sturen op diversiteit vraagt om duurzame aandacht.

Kritische Succesfactoren:
Leidinggevenden moeten sensitief zijn voor de kenmerken van het eigen culturele diversiteitsklimaat/ van eigen team; een positief diversiteitsklimaat zorgt voor een positief effect op cultureel diversiteitsmanagement. Oog voor verschillen, fouten mogen maken, stimuleert kennisdeling in het team en dat leidt tot betere teamprestaties van o.a. Asito en Humanitas.
Een positief diversiteitsklimaat heeft positieve invloed op de organisatieperformance (gemeten door afwezigheidspercentages en omzet) en leidt tot minder verloop van medewerkers. Een positief diversiteitsklimaat is zowel een resultaat van effectief diversiteitsbeleid, als een voorwaarde voor effectief diversiteitsbeleid. Dat vraagt om investeringen in een organisatieklimaat waarin de waarde van culturele diversiteit wordt erkend en tot zijn recht komt, door o.a. de vaardigheden van met name het middenmanagement naar 'managing diversity' te ontwikkelen.

Principe 7: Communicatie, zowel in- als extern levert een bijdrage aan culturele diversiteit.

Communicatie heeft een interne en een externe functie ten aanzien van culturele diversiteit. Intern draagt communicatie bij een het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Extern draagt de

organisatie uit hoe belangrijk culturele diversiteit wordt gevonden. De top van een organisatie draagt haar visie, gevoelde urgentie, de doelen en de maatregelen voor culturele diversiteit, zichtbaar en hoorbaar uit. Dit kan via de geëigende kanalen voor interne en externe communicatie. De organisatie communiceert intern en extern bewust over haar streven naar diversiteit en de meerwaarde ervan. Culturele diversiteit is zichtbaar in woord en beeld.
Communiceer een diversiteitsvriendelijke cultuur naar buiten door o.a. te communiceren over de inzet van diversiteitsmaatregelen en –instrumenten. Dit draagt bij aan het imago en dat op zijn beurt heeft weer aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers of nieuwe klantgroepen.

Alle voorbeeldorganisaties vinden dat communicatie een belangrijke bijdrage levert aan het benutten van de meerwaarde van culturele diversiteit. Asito communiceert de positieve effecten van een divers personeelsbestand zowel in- als extern. Het initiatief van Asito van het Nationaal Integratiediner heeft inmiddels een eigen organisatie en eigen website. Asito, NS en ABN AMRO brengen 'de kracht van kleur' ook beeldend tot uiting: in tal van communicatieve uitingen wordt door middel van foto's getoond dat medewerkers trots zijn op het schoonmaakvak (Asito) en ook interne campagnes zoals de 'Kleurrijke lijst' van ABN AMRO en de spotjes en posters van NS, tonen medewerkers met een culturele achtergrond als rolmodel.
NS en ABN AMRO hebben een diversiteits- en inclusieverslag met een voorwoord van de top en doen hierin verslag van hun activiteiten. Met kleurrijke portretten illustreren beide organisaties het belang en de opbrengsten van het gevoerde diversiteitsbeleid. Ook op in- en externe congressen delen alle voorbeeldorganisaties informatie over hun diversiteitsbeleid.

Kritische Succesfactoren:
Interne communicatie is belangrijk bij het realiseren van de meerwaarde van goed diversiteitsmanagement. Externe communicatie speelt een belangrijke rol in het bevorderen van een positief diversiteitsklimaat in organisaties (zich uitend in waardering voor diversiteit in de gehele organisatie; stereotypen, vooroordelen en discriminatie die bestreden worden).
Uit onderzoek blijkt dat externe communicatie van visie en diversiteitsstrategie ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen en het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen in de organisatie in woord en beeld, bijdragen aan het aandeel vrouwen in de top. Specifiek voor de communicatie over culturele diversiteit zijn geen onderzoeksresultaten voor handen.

Principe 8: Kennis en vaardigheden zijn nodig om meer culturele diversiteit te kunnen realiseren.

Om beleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, is het van belang dat managers en staf inzicht hebben in de mechanismen die culturele diversiteit belemmeren en de maatregelen die culturele diversiteit bevorderen. Dit draagt bij aan het bewustzijn van leidinggevenden en HR van mogelijke stereotyperingen en bias die spelen bij werving en selectie van personeel, beloning en promotie.

Voorbeeldorganisaties NS en ABN AMRO beschikken met hun jarenlange ervaring en een professionele Diversity & Inclusion staf, over veel kennis en ervaring om culturele diversiteit te bevorderen en te benutten. Wat niet 'in huis ' is, wordt extern ingekocht of via samenwerkingspartners en netwerken verkregen zoals universiteiten, ECHO en AGORA. NS vindt kennis en ervaring die andere organisaties hebben opgedaan, bovendien een belangrijke prikkel in het eigen groeiproces. Dat brengt ze van 'onbewust onbekwaam' naar een volgende fase van bekwaamheid.

Het middenmanagement heeft een 'spilfunctie' en kennis van culturele achtergronden is daarom voor deze groep van belang. Door het D&I beleid te koppelen aan bestaande interventies en

programma's, is er borging (NS, Asito, ABN AMRO, Woonstad Rotterdam, Humanitas). Dat verkleint de afhankelijkheid van budgetten en individuele sponsors.

Kritische Succesfactoren:
Diversiteit in kennis, competenties en ervaring bevordert creativiteit in organisaties en een diversiteitsmindset beïnvloedt teamprocessen en prestaties. De 'diversiteitsmindset' bepaalt de kennis van teamleden van hun teamdiversiteit. Het gaat om inzicht hoe diversiteit mogelijk teamprocessen en prestaties beïnvloedt en diversiteit in teams benut kan worden. Asito heeft hier ruime ervaring mee opgedaan.
Oog voor intersectionaliteit (het dubbele minderheidslidmaatschap, bijvoorbeeld vrouw en allochtoon) is belangrijk.
Diversiteitstrainingen zijn effectiever indien ingebed in een systeem van diversiteitsgerelateerde activiteiten. Deze strategie wordt o.a. door NS gevolgd.

Principe 9: Monitor en evalueer de voortgang en resultaten van de gevoerde strategie en maatregelen.

Culturele diversiteit is een onderdeel van de strategie en beleid van de organisatie. Sturen op diversiteit wordt concreet gemaakt via de beleidscyclus of jaarplancyclus van de organisatie en in de jaarplannen van de afdelingen wordt uitgewerkt welke diversiteitsdoelstellingen men op afdelingsniveau nastreeft en hoe men hieraan gaat werken. Evaluatie en monitoring geven inzicht in welke maatregelen effectief zijn en tot meerwaarde van culturele diversiteit leiden en waar bijstelling moet plaats vinden. Doen wij de juiste dingen en doen wij dat goed? Wordt de business case gerealiseerd en onder welke voorwaarden?

Uit onderzoek blijkt dat evaluatie van cultureel diversiteitsbeleid –het meten van het effect van besluitvorming en prestaties van managers op het aantrekken, de doorstroom, en het behoud van een divers personeel – inzicht geeft in de mate van effectiviteit van maatregelen voor bijvoorbeeld het werven van cultureel diverse medewerkers, mentoring en interne netwerken.
Evaluatie kan ook de meerwaarde van cultureel diversiteitmanagement aantonen. Tegelijkertijd geldt dat systematische evaluatie nog weinig plaatsvindt. Bijvoorbeeld welke financiële winst behaalt het bedrijf bij besparing op werving- en selectieprocedures bij behoud van medewerkers?

Alleen ABN AMRO heeft KPI's voor de in- en doorstroom van medewerkers met een culturele achtergrond. Effecten van maatregelen worden door de voorbeeldorganisaties nog niet echt gemeten. Sinds de afschaffing van de wet Samen in 2004 leggen de meeste organisaties de etniciteit van medewerkers niet meer vast. Er vindt over het algemeen geen monitoring plaats op basis van achtergrondgegevens behalve leeftijd en geslacht. Bij ABN AMRO gebeurt registratie van culturele achtergrond op vrijwillige basis.

NS en Asito staan aan de vooravond van hun volgende stap in de aanpak van culturele diversiteit en bezinnen zich op welke wijze zij het thema culturele diversiteit in hun kwartaalrapportages kunnen opnemen.

Kritische Succesfactoren:
Verankering van diversiteitsdoelstellingen via beleids- of jaarplancyclus op alle niveaus en niet via een projectmatige aanpak; monitoring realisatie diversiteitsdoelstellingen via de planning & controlcyclus. Meten=weten en laat zien welke diversiteitsinitiatieven het meest rendabel zijn.
Meten= weten past bij de cultuur van ABN AMRO. Met het meten van culturele diversiteit aan de hand van een dashboard en KPI's laat de bank zien dat het serieus wordt genomen.

3. Portretten

Dat diversiteit binnen organisaties tot meerwaarde, verbetering van de prestaties en kwaliteit leidt, lijkt een logische veronderstelling. Een meer divers samengesteld personeelsbestand zou borg staan voor diversiteit aan ervaringen en inzichten en zou tot een beter begrip van de wensen van klanten leiden, tot meer creativiteit en innovatie, tot betere afzetmogelijkheden en dus betere bedrijfsresultaten. Maar hoe werkt dat nu in de praktijk?
Wat helpt werkgevers bij het bepalen van de meerwaarde van culturele diversiteit? Hoe kom je tot een divers personeelsbestand en op welke wijze kan de meerwaarde van culturele diversiteit benut worden?
Een blauwdruk ontbreekt, dat laten ook de voorbeelden zien van organisaties die in Nederland 'het goed doen' op het terrein van culturele diversiteit. Deze voorbeeldorganisaties laten zien dat zij een aantal principes hebben gevolgd, die passend bij de organisatie, bijdragen aan het tot stand brengen van meer culturele diversiteit en het benutten van de meerwaarde daarvan in de organisatie.

De voorbeeldorganisaties die onder de loep zijn genomen (in willekeurige volgorde) zijn:

- NS, grootste vervoerder in Nederland met ca. 32.000 medewerkers;
- Asito, grote facilitaire dienstverlener met bijna 10.000 medewerkers in dienst;
- Woonstad Rotterdam, woningbouwcorporatie met ongeveer 550 medewerkers;
- ABN AMRO, één van de drie grootste banken van Nederland met ruim 23.000 medewerkers;
- Humanitas, levert ouderenzorg, -huisvesting en maatschappelijke dienstverlening in Rotterdam en heeft ongeveer 3500 medewerkers in dienst.

In de volgende portretten maken we met hen kennis. We doen dit aan de hand van de volgende onderwerpen (zijnde principes verkregen uit het literatuuronderzoek):

1. De meerwaarde of business case voor culturele diversiteit;
2. (SMART-) doelstellingen
3. Effectieve maatregelen en instrumenten om een meer divers personeelsbestand te kunnen realiseren;
4. Leiderschap;

4 Draagvlak voor culturele diversiteit;
5 Klimaat van de organisatie;
6 Communicatie;
8 Kennis en vaardigheden;
9 Monitoring;
10 Tips en adviezen.

3.1 Portret NS

Profiel NS

NS is als grootste vervoerder van Nederland actief in de wereld van het openbaar vervoer. De ca. 32.000 medewerkers zetten zich iedere dag in om reizigers naar hun bestemming te brengen. Elke dag worden in Nederland door NS 1,1 miljoen mensen vervoerd vanaf zo'n 400 treinstations. NS is actief in zowel reizigersvervoer als in stationsontwikkeling en -exploitatie en behaalt daarmee een omzet van circa € 4,1 miljard, waarvan 86% uit het reizigersvervoer komt.

Aanpak

NS heeft sinds 2005 een diversiteitsbeleid. Aanvankelijk lag de focus daarvan op de verhouding mannen en vrouwen in de organisatie. Maar al snel werd het thema breder uitgelegd en toegepast. In de jaarverslagen Diversiteit & Inclusie wordt het beleid en de strategie van NS toegelicht en wordt geconcludeerd dat de afgelopen jaren belangrijke eerste stappen zijn gezet. NS is van de fase van bewustwording op weg naar die van realisatie. Er zijn verschillende initiatieven in gang gezet. De aandacht die het onderwerp heeft in de Executive Committee biedt houvast om diversiteit en inclusie ook daadwerkelijk in te bedden in de NS organisatie.

"Choose your battles"

Omdat diversiteit en inclusie een breed terrein omvat, kiest NS voor de strategie van 'focussen'. Diversiteitsmanager Serdar Ucar: "Ik ben erachter gekomen dat het erg belangrijk is om focus aan te brengen: 'choose your battles', eenvoudigweg omdat je niet alles tegelijk kunt doen. "

Culturele diversiteit is en blijft een speerpunt in het beleid van NS. Want voor een organisatie die zo midden in de Nederlandse samenleving staat, is het van groot belang dat het daarvan ook een afspiegeling is. Zowel voor reizigers als medewerkers. In de cao is verankerd dat NS zich extra inspant om deze groep te boeien en aan zich te binden. Een aantal organisatie-eenheden is al aan de slag gegaan met trainingen multicultureel vakmanschap. Voor een duurzamer karakter van de initiatieven is het zaak om aan te haken bij reguliere activiteiten of programma's. Hierdoor wordt diversiteit meer een gedeelde verantwoordelijkheid.

Meerwaarde- business case

Betere bedrijfsprestaties
Diversiteit bij NS gaat over alle verschillen tussen mensen. Zichtbare verschillen, zoals geslacht, leeftijd of etniciteit, maar ook minder zichtbare verschillen zoals nationaliteit, talent, seksuele voorkeur, opleidingsachtergrond, drijfveren of religie. Door diversiteit en inclusie te omarmen verwacht NS tot betere bedrijfsprestaties te komen en de klanten beter te bedienen. Volgens NS zorgt een divers samengesteld team voor meer ervaringen, een meer afgewogen besluitvorming, meer creativiteit en brengt het een grotere betrokkenheid van medewerkers met zich mee. Het draagt bij aan het imago van aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. CFO Engelhardt Robbe is van mening dat NS diversiteit op moet zoeken om de bedrijfsdoelstellingen beter te kunnen bereiken: "Als we willen dat Nederland NS omarmt, dan moeten we inspelen op de diversiteit die we ook in de samenleving zien, dat is bedrijfsnoodzaak, we hebben daarin geen keuze".

NS heeft diversiteit en inclusie verbonden met twee van haar kernwaarden: 'gastvrij' en 'verbindend'. Maar NS realiseert zich ook dat een divers team niet automatisch een garantie is voor succes, meer productiviteit of een betere dienstverlening. Om een groep diverse mensen te laten samenwerken zijn volgens NS een veilige werkomgeving, waardering en verbinding cruciaal. Inclusie betekent voor NS dat alle talenten waardevol zijn en elke medewerker zich thuis voelt. Inclusie gebruikt NS om er voor te zorgen dat de diversiteit van medewerkers tot meerwaarde leidt, dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende inzichten binnen teams en dat hiermee concurrentievoordeel behaald kan worden.

Volgens diversiteitsmanager Serdar Ucar is de meerwaarde van diversiteit niet eenvoudig inzichtelijk te maken. Wordt de klanttevredenheid hoger? Lastig om te onderbouwen. Inmiddels, na enkele jaren ervaring op het terrein van diversiteitsbeleid, wil NS die discussie niet meer voeren. Wel is men van mening dat een divers samengestelde organisatie beter in staat is om goede dienstverlening te verlenen en dat wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat een divers samengesteld management over een "uitgebreider handelingsrepertoire" beschikt om beter afgewogen besluiten te kunnen nemen.

Maatschappelijke rol
NS is een dienstverlenend bedrijf dat midden in de maatschappij staat. Dat brengt een maatschappelijke rol met zich mee en om die rol te kunnen vervullen, is het belangrijk te weten wat er onder je klanten leeft. Dat doe je o.a. door een goede afspiegeling te zijn van de samenleving. Hierdoor kan NS beter inspelen op de wensen en behoeften van al haar klanten.

Arbeidsmarktpotentieel
Omdat ruim één op de tien mensen die in Nederland wonen van niet-westerse afkomst is, met een gemiddelde leeftijd van rond de dertig jaar, is volgens NS sprake van een grote groep met potentie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Ndo Ntoane, manager Diversiteit & inclusiviteit benadrukt voor de meerwaarde van diversiteit ook het arbeidsmarktvraagstuk: "De kweekvijver wordt te klein als je geen aandacht besteedt aan diversiteit. NS heeft veel technici nodig. Omdat treintechniek een vak apart is, heeft NS zelf een techniekschool opgericht. Dus ook in de motivatie van jongeren voor een beroep in de techniek, is het belangrijk om ook allochtone jongeren mee te krijgen."

Tip CFO Engelhard Robbe: "Diversiteit moet je omarmen, zie het als iets dat je bedrijf in verschillende opzichten verrijkt. Om mensen daarvan te overtuigen heb je soms dan ook harde cijfers nodig. Bijvoorbeeld van demografische ontwikkelingen, arbeidsmarktpotentieel, werving en selectie. De één overtuig je met overtuiging, de ander met een business case, beiden zijn waardevol."

Doelstellingen
NS maakt zich sterk voor verkleuring van het personeelsbestand door zich in te zetten voor het werven, behouden en laten doorstromen van talenten met een niet-westerse achtergrond naar hogere functiegroepen. Concreet betekent dit dat alle bedrijfsonderdelen een gerichte inspanningsverplichting hebben om meer niet-westerse allochtonen aan te nemen.
Beide diversiteitsmanagers vinden dat quota niet motiverend werken. Voor beide partijen. Leidinggevenden willen medewerkers die een meerwaarde voor hun team hebben. En mensen willen niet aangenomen worden omdat er een quotum gehaald moet worden, maar vanwege de competenties waar ze over beschikken. Volgens Ndo Ntoane is "intrinsieke motivatie beter dan quota".
De twee diversity managers van NS zijn het er over eens dat culturele diversiteit een proces is dat een lange adem vergt. "Wij hebben geen stip op de horizon gezet, want die horizon is aan verandering onderhevig", aldus Serdar Ucar "maar we willen wel een inclusieve werkgever zijn. Demografische ontwikkelingen blijven veranderen. Dus je moet continu in beweging blijven".
CFO Engelhard Robbe voegt daar nog aan toe dat naast de bedrijfsnoodzaak om diversiteit te omarmen, er ook sprake is van een gedragscomponent: "Ik noem dat de mindset. Als het gedrag van de medewerkers ook afgestemd is op onze klanten, leveren wij toegevoegde waarde. Dus niet alleen hoe kijk je er tegen aan, maar het ook doen".

Leiderschap

NS realiseert zich hoe belangrijk leiderschap is voor het welslagen van diversiteitsbeleid. De afgelopen jaren hebben verschillende CEO's zich laten zien en horen over het belang en de meerwaarde van culturele diversiteit voor de organisatie. Oud directielid Merel van Vroonhoven was de katalysator van aandacht voor culturele diversiteit en voor mensen met een arbeidsbeperking. Zij was van mening dat NS als grote werkgever het zich niet kon permitteren om de samenstelling van de Nederlandse bevolking niet terug te laten zien in het eigen personeelsbestand.

"Draagvlak creëren is een kunst".
De top van NS is betrokken en gecommitteerd aan de doelstellingen en het diversiteits- en inclusiebeleid. Bij het middenmanagement blijkt het echter lastig om draagvlak te creëren. Dat staat nu op de agenda. Ayhan Suslu, teammanager, licht toe: "Mijn beeld is dat dit in ieder geval nooit is uitgesproken. Niet expliciet gezegd, 'we zijn op zoek naar verschillende achtergronden want dat heeft meerwaarde voor ons'. De meerwaarde van culturele diversiteit en het bezig zijn met multicultureel vakmanschap is wel in de top doorgedrongen maar nog niet op de werkvloer ." NS staat voor de uitdaging om culturele diversiteit en multicultureel vakmanschap ook op het middenniveau actief invulling te geven.
CFO Engelhardt Robbe benadrukt het belang van agenderen van culturele diversiteit: "Blijven praten over het belang en de meerwaarde van diversiteit. Dan gaat het bewustwordingslevel omhoog, je moet het blijven voeden, het gaat zeker niet vanzelf. Wij doen dat door er bijvoorbeeld een meeting met de top 35 aan te besteden en dilemma's bespreekbaar te maken met een 'culturele bril'. Dat leidt tot meer bewustwording van het management waardoor ook de toegevoegde waarde meer gerealiseerd kan worden. Dan is het mogelijk om 'onbewust bekwaam' te worden". Robbe vindt dat hier een voorbeeldrol voor het management ligt: "Je moet je voortdurend afvragen: ben ik zelf een goed voorbeeld?" Wij willen diverse medewerkers laten instromen en behouden. Er wordt daarbij zelfredzaamheid van medewerkers verwacht, maar het management moet zorgdragen voor een omgeving waar dat mogelijk kan zijn. Dat wil zeggen dat in de organisatie aandacht en zorg geborgd moet worden, zeker ook van medewerkers met een andere culturele achtergrond. Dat vraagt om goede feedbacksystemen en een goede infrastructuur".

Effectieve maatregelen en instrumenten

Genderdiversiteit als voorloper
Een divers personeelsbestand ontstaat niet vanzelf. Daarom spant NS zich extra in om voor sommige groepen de balans te 'herstellen' (vrouwen, mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, niet-westerse medewerkers). Genderdiversiteit staat al geruime tijd op de agenda van NS. Al in de jaren 80 begon dit met de werving van vrouwelijke conducteurs. En sinds 2005 voert NS een consistent beleid om meer vrouwen door te laten stromen naar hogere posities. Het Charter Talent naar de Top werd in 2008 ondertekend en voor vrouwen zijn streefcijfers ingesteld. Voor culturele diversiteit wordt gezocht naar andere manieren om voortgang te monitoren, omdat etniciteit niet als kenmerk van medewerkers wordt vastgelegd.

Onderzoek
NS zet bewust HR instrumenten en onderzoeken in om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen. Recent is het selectieproces van de trainees van NS door de Universiteit van Amsterdam onder de loep genomen. Ook blijkt dat allochtonen in de hogere posities van NS ondervertegenwoordigd zijn. Een ander onderzoek heeft aangetoond dat potentiële niet-westerse medewerkers het positief ervaren wanneer men in de uitingen van de NS iets van zichzelf herkent, bijvoorbeeld diversiteit in campagnes, diversiteit in marketinguitingen, diversiteit onder woordvoerders, et cetera.

Werving en selectie
Het onderzoek van Altuition heeft het solliciteren van medewerkers met een niet-westerse achtergrond onder de loep genomen en zowel de groep die afvalt als de groep die doorgaat zijn bevraagd. Dat heeft NS inzicht gegeven in wat belemmerend werkt en wat verbeterpunten zijn om meer medewerkers met een niet-westerse achtergrond te kunnen aanstellen. Naar aanleiding hiervan is een plan van aanpak gemaakt dat momenteel uitgevoerd wordt. Zo worden selecteurs getraind op multicultureel vakmanschap en zijn de effecten hiervan inmiddels zichtbaar. Selecteurs zijn zich bewust van de invloed van een culturele achtergrond en de beelden die hierover kunnen bestaan.
Eén van de leidinggevenden merkt op dat wanneer hij deelneemt aan selectieprocedures, hij zich bewust is van de mate van culturele diversiteit: "Ik probeer er wel op te letten dat allochtonen ook worden uitgenodigd. Echter wij hebben geen specifiek beleid van zoveel mensen moeten een niet-westerse achtergrond hebben; en blijkbaar hoeft dat ook niet, want we hebben een divers samengesteld team. Maar ik let er wel op."
Leidinggevenden en selecteurs hebben een training gevolgd waarbij beelden en stereotypen besproken zijn. Een teamleider, zelf van Turkse afkomst, noemt dit een voordeel bij het selecteren van mensen: "Ik merk dat ik bij Turkse en Marokkaanse sollicitanten misschien meer begrip heb dan de gemiddelde Hollandse selecteur". Voorbeeld: jongeman van begin 20, komt op een sollicitatiegesprek met een wit verkreukeld overhemd, als verklaring zeg hij 'mijn moeder is op vakantie'. In eerste instantie heb je dan een negatieve indruk, maar als je in staat bent om verder te kijken, kun er ook begrip voor opbrengen. Ik snap het namelijk wel, toen ik nog thuis woonde, streek mijn moeder ook altijd." Bovendien is het een voordeel als je door je eigen achtergrond andere vragen durft te stellen.

Uitgelicht:
Journey of the Potential Ethnic Employee

In 2013 heeft NS een pilot Journey of the Potential Ethnic Employee uitgevoerd, gebaseerd op de customer journey methodiek. Met deze methodiek werden de eerste stappen in de loopbaan van niet-westerse allochtone medewerkers binnen NS in kaart gebracht. Hierdoor werden knelpunten zichtbaar die specifiek voor deze groep spelen. De pilot heeft geleid tot concrete verbeterpunten en cruciale

contactmomenten. De resultaten van de pilot dienen om het inclusieve karakter van NS te vergroten zodat ook niet-westerse allochtonen zich thuis voelen bij NS.

Externe netwerken
Vanaf 2013 is NS lid van het AGORA Network, een samenwerking van professionals van ABN AMRO, PWC, EY, ING, Delta Loyd en UWV, die zich inzetten voor het optimaal benutten van talenten uit diverse culturele achtergronden binnen organisaties. De AGORA organisaties doen dit door het talent een podium te bieden en bewuster te maken van de eigen kwaliteiten. Daarnaast is AGORA een klankbord voor organisaties rondom processen en interventies om de doorstroom van divers cultureel talent te bevorderen.

NS is partner van de ECHO Foundation. De ECHO Foundation wil een succesvolle deelneming van allochtonen aan de samenleving en het (hoger) onderwijs bevorderen. NS participeert in het ECHO mentoringprogramma voor Nederlandse studenten met een niet-westerse achtergrond die zich in de laatste fase van hun studie bevinden. In 2013 werden in totaal dertien studenten gekoppeld aan dertien high potential NS'ers. In 2014 waren dat er elf.
Timo van de Walle neemt als NS high potential deel aan een leiderschapstraject, waar het ECHO mentoringprogramma onderdeel van is. Hij licht toe dat hij één keer per maand zijn mentee ontmoet. Het mentorship heeft persoonlijke opbrengsten voor zowel de mentee als de mentor. Hij geeft aan een "breder perspectief op de maatschappij" te hebben gekregen door de gesprekken met de mentee. "Zo komt het bij mij weer binnen dat discriminatie nog echt een issue is in de maatschappij". De gesprekken met de mentee omvatten zowel persoonlijke onderwerpen als onderwerpen die te maken hebben met de carrièremogelijkheden van de mentee. "Wij hebben ieder vijf foto's meegenomen van thuis om persoonlijk contact te maken en ik kwam er bijvoorbeeld achter dat zijn opa en oma bij hem in huis wonen." In de gesprekken komt veel van de achtergrond van de mentee en de betekenis hiervan aan bod. "Zo werd ik mij bewust van de homogene omgeving waar ik in leef en werk". De mentor ervaart de nieuwe invalshoeken en andere zienswijzen als meerwaarde. "Het helpt om begrip te krijgen voor elkaar". Volgens de diversity manager Ndo Ntoane komen alle mentoren terug met de vraag: 'waarom doen wij niet meer?' "Het blikveld van de mentoren wordt verruimd."

Al sinds 2013 werkt NS samen met de Stichting voor Vluchteling Studenten UAF en één van de directieleden is lid van het UAF ambassadeursnetwerk. Het ambassadeursnetwerk zet zich actief in voor een betere arbeidsmarktpositie voor hoogopgeleide vluchtelingen. NS biedt jaarlijks werkervaringsplekken aan vluchtelingstudenten. "Voor mij was het een goede kans en een leuke plek. Ik ben vorig jaar begonnen bij NS met een tijdelijke opdracht (zes maanden werkervaringsplek). De diversiteitsmanager heeft ons van begin af aan intensief begeleid en nu heb ik kunnen solliciteren op een nieuwe plek en daar werk ik nu sinds kort."
Parisa Jahangard , UAF kandidaat, ervaart dat bij NS veel aandacht voor het diversiteitsbeleid is en waardeert de tijd die NS in hen investeert, zoals een lunch met de CFO, trainingen en begeleidingsgesprekken met de UAF kandidaten. "Het doet je heel goed dat er zoveel aandacht voor is, het is belangrijk om mensen gelijke kansen te geven door in hun ontwikkeling te investeren. Arbeidsparticipatie speelt een belangrijke rol in de integratie van niet-westerse allochtonen in de Nederlandse samenleving. Ik ben blij dat ik van deze kans gebruik heb kunnen maken. Heel fijn dat NS deze mogelijkheden biedt."
CFO Engelhard Robbe is ambassadeur van UAF en ervaart de UAF kandidaten als een 'win-win' voor NS: "Deze kandidaten hebben impact op het diversiteitsdenken in een team, ze hebben veel meegemaakt en brengen andere inzichten en ervaringen in. Wij leren veel van hen."

Interne netwerken
Binnen NS zijn diverse netwerken actief; een vrouwennetwerk, een netwerk voor LBTG medewerkers en een netwerk voor jongeren. In 2013 is daar het multiculturele netwerk VariatioNS aan

toegevoegd. VariatioNS wil laten zien dat verschillen in achtergrond en opvattingen verrijkend kan zijn. Het netwerk hoopt dat door haar activiteiten NS-ers elkaar en daarmee ook de reizigers beter gaan begrijpen. Zo wil het netwerk tevens bijdragen aan een betere dienstverlening.

Trainingen
NS kent verschillende trainingen die bijdragen aan de bewustwording van de meerwaarde van culturele diversiteit. De masterclass intercultureel coachen en training in multicultureel vakmanschap zijn daar voorbeelden van.

Knelpunten
Een cultureel divers personeelsbestand ontstaat niet vanzelf. Welke knelpunten ervaren managers bij het bereiken van een cultureel divers personeelsbestand?

- Bij het aannemen van diverse medewerkers is de samenstelling van het team van belang. “Voor sommige teams betekent het zelfs dat we op een gegeven moment alleen maar niet-westerse allochtonen in een team hebben. Het is wel een beetje taboe om dit te noemen, maar ik wil dit wel bespreekbaar maken, we willen diversiteit.”
- Volgens één van de allochtone medewerkers is het lastig om als ‘eenling’ in een homogeen team te zitten. Dat zou pleiten voor meer bewuste sturing op diversiteit in homogene teams.
- Bij traineeships blijkt dat allochtone jongeren eerder dan autochtone jongeren “vastlopen op zelfinzicht, reflectie, hulp vragen, zichtbaarheid”. Dit wordt gezien als één van de belemmeringen waarom allochtone jongere medewerkers niet verder doorstromen. Men concludeert dat de mogelijkheid bestaat dat autochtone jongeren genoemde vaardigheden meer hebben meegekregen en daardoor een voorsprong genieten. “Gun de allochtone jongeren wat meer tijd om daar te komen, ze kunnen het niet zomaar inhalen.”
- De doorstroom van allochtonen naar hogere functies verloopt bij NS minder goed. Het blijkt lastig te duiden wat de belemmeringen voor doorstroom zijn: “Je krijgt er moeilijk je vinger op waar dat precies aan ligt”. Men concludeert tevens dat er onvoldoende rolmodellen zijn op hogere niveaus in de organisatie.
- Omdat er geen gegevens worden geregistreerd over culturele achtergrond van medewerkers, is het lastig om culturele diversiteit te monitoren met behulp van kengetallen.

Toekomst
Voor de toekomst staan bij NS de volgende zaken op de D&I agenda:

- keuzebeïnvloeding bij selectie en benoeming. Bij hogere salarisschalen wil men op de shortlist minimaal één niet-westerse allochtoon en een vrouw. Natuurlijk zonder concessies te doen aan kwaliteit. Volgens diversity manager Serdar Ucar is dit een valkuil die vooroordelen kan bevestigen, daarom moet je daar alert op zijn.
- geen vrijblijvendheid voor de bedrijfsonderdelen. Managers en leidinggevenden zullen worden getraind, zodat hun gedragsrepertoire wordt verbreed en blinde vlekken inzichtelijk worden gemaakt. Volgens Ucar zie je dat managers op deze manier in beweging komen. Het draait dan om de vraag: “wat doet verschillend zijn van anderen met mij? Immers diversiteit gaat dan niet meer om de ander maar om jou ”.

Monitoring

Cijfers helpen om zichtbaar te maken hoe de zaken ervoor staan, maar bij diversiteit en inclusie is dit volgens NS lastig. D&I gaat over de verschillen tussen mensen en hoe die verschillen worden ervaren. Sinds de afschaffing van de wet Samen in 2004 is het registreren op etniciteit niet meer verplicht. Toch wil NS graag het thema culturele diversiteit in de kwartaalrapportages gaan opnemen. Hoe is nog niet duidelijk.

Communicatie

NS draagt haar visie, gevoelde urgentie, de doelen en de maatregelen voor diversiteit, zichtbaar en hoorbaar uit. Dit gebeurt via verschillende kanalen. De laatste jaren verschijnt er een diversiteits- en inclusieverslag met een voorwoord van de top en verslagen van verschillende activiteiten. Met kleurrijke portretten illustreert NS het belang en de opbrengsten van het diversiteitsbeleid. Maar ook op congressen deelt NS bewust informatie over haar diversiteitsbeleid. Dat varieert van het delen van ervaringen van NS met het werven van allochtone trainees tot een lezing over wat het vraagt van organisaties om diversiteit daadwerkelijk productief te maken.

Kennis en vaardigheden

Volgens de diversiteitsmanagers beschikt NS over heel wat kennis en vaardigheden om culturele diversiteit te bevorderen en te benutten. Wat niet 'in huis ' is, wordt extern ingekocht of via samenwerkingspartners en netwerken verkregen zoals de UvA, ECHO, UAF en AGORA.

CFO Engelhardt Robbe benadrukt dat over het creëren van meerwaarde van diversiteit in de organisatie moet worden gesproken. "Dat is een groeiproces. En daar moet je ook af en toe een expert of iemand van een ander bedrijf bij halen, dat helpt om vragen scherp te krijgen. Dus niet alleen intern met elkaar erover spreken, dan loop je het risico 'onbewust onbekwaam te blijven'."

Leidinggevenden zijn zich bewust van de meerwaarde van culturele diversiteit, maar één van de geïnterviewden tekent aan dat nog effectiever leiding kan worden gegeven aan een divers team wanneer men kennis heeft van achtergronden en zienswijzen van teamleden. Hij noemt een praktisch voorbeeld rond verlofverlening waarbij kennis van de achtergronden van medewerkers belangrijk is: "Verloven zijn altijd een ding bij NS, want het is moeilijk om de diensten goed ingepland te krijgen. Een Turkse medewerker wilde zijn zomerverlof een week opschuiven, want hij moest de bruiloft van zijn broer leiden. Ik begrijp dan dat dit pas 3 maanden van tevoren wordt gemeld en dat de medewerker dat niet eerder wist. Soms vragen autochtone collega's mij om advies als ze er niet genoeg kennis van hebben."

NS realiseert zich dat verbetering van kennis en inzicht voor het realiseren van culturele diversiteit mogelijk is. Het middenmanagement is nu aan zet. "De meeste leidinggevenden bij NS hebben nog niet voldoende kennis en ervaring om goed te kunnen omgaan met culturele diversiteit. Het ECHO mentoring programma als een vast onderdeel binnen het managent developmentprogramma helpt wel enorm om dit te verbeteren. Men leert anders te kijken naar een medewerker. "

Klimaat

Met inclusie streeft NS een cultuur na waarin verschillen waardevol zijn. NS wil een werkomgeving bieden waar iedereen de gelegenheid krijgt om zijn of haar talenten en vaardigheden te ontwikkelen passend bij de waarden en bedrijfsdoelen van NS. Met het uiteindelijke doel om te komen tot een organisatie waar iedereen zich betrokken, gerespecteerd en verbonden voelt. De praktijk blijkt echter weerbarstig en prioriteiten liggen vaak op andere terreinen. Bezuinigingen en economisch slechtere tijden lijken niet positief uit te werken voor meer diversiteit.
Managers en leidinggevenden voelen zich verantwoordelijk voor het bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie. "We merken dat dat wel een ding is binnen onze organisatie. Er wordt verwacht dat leidinggevenden hier op letten. Je moet het ook niet meteen discriminatie noemen als het geen discriminatie is, maar 'hinder'. Dit voorkomt lading, dan maak je het niet te groot en toch bespreekbaar."

De meerwaarde van diversiteit benutten is nog niet op alle niveaus een vanzelfsprekendheid. "Hier loop je het gevaar dat het bij awareness blijft hangen. Na een tijdje treedt er moeheid op binnen een bedrijf." Ook diversiteitsmanager Ndo Ntoane beaamt dat "mensen zeker niet tegen culturele diversiteit zijn, maar prioriteiten verschuiven". Het onderwerp zakt na een tijdje weer naar beneden op de agenda. Het blijkt een dossier waarbij "het erg moeilijk is om op te scoren". CFO Engelhardt Robbe benadrukt dat NS diversiteit blijft agenderen en erin blijft investeren. Sturen op diversiteit vraagt om een lange adem en duurzame aandacht.

Tips en adviezen:

- "Als de meerwaarde van culturele diversiteit niet in de top intrinsiek wordt gevoeld, begin er dan niet aan." "Je hebt een "goede sponsor hoog in de boom nodig". Deze sponsor moet er voor willen gaan en het uitspreken naar anderen.
- "Doe nooit een concessie aan kwaliteit". Het risico is dan groot dat je de vooroordelen die mensen hebben gaat bevestigen.
- Rolmodellen zijn belangrijk op alle niveaus.
- "Maak zichtbaar waar je voor staat, laat het blijken in de communicatie, in- en extern".

Succesfactoren:

"Uiteindelijk is intrinsieke motivatie van mensen een kritische succesfactor. Dat vraagt om met mensen in gesprek te gaan. Als het mensen raakt, worden ze intrinsiek gemotiveerd en gaan ze aan de slag met het thema diversiteit. "
"Door het D&I beleid aan bestaande interventies en programma's te koppelen, is er borging en ben je minder afhankelijk van budgetten en individuele sponsors."

3.2 Portret Asito

Profiel
Asito is een facilitaire dienstverlener met bijna 10.000 medewerkers, verspreid over 50 vestigingen. Het bedrijf heeft ruim 100 nationaliteiten in dienst. Asito is als onderdeel van ADG dienstengroep één van de grootste schoonmaakbedrijven van Nederland en verzorgt de facilitaire dienstverlening bij duizenden organisaties. Van kantoor tot school en van hotel tot ziekenhuis. De vestigingen opereren in vijf reguliere regio's, twee Medical regio's met als specialisatie zorginstellingen en een regio Transport die zich richt op vervoersmiddelen en hun omgeving. Met dit netwerk van vestigingen opereert Asito landelijk met de flexibiliteit van lokaal ondernemerschap.
Asito gelooft in de kracht van kleur en heeft meer dan 100 nationaliteiten in dienst. Deze diversiteit bevindt zich vooral op de werkvloer tot en met het middenmanagement.

Aanpak 'de omgekeerde route'

"Eerst gewoon doen en nu werken aan beleid", de omgekeerde route?
Volgens Ron Steenkuijl heeft Asito "de omgekeerde route bewandeld". Er is enkele jaren geleden gestart met de toepassing van verschillende diversiteitsactiviteiten en op dit moment is de fase bereikt waarin diversiteit wordt verankerd in het beleid van de organisatie. Over het resultaat is men tevreden. "Aan draagvlak hoeft nauwelijks meer aandacht te worden besteed".
De aanpak past bij Asito; "Wij zijn een doe-bedrijf". Het Integratiediner is daarvan een voorbeeld bij uitstek. Een spontaan initiatief dat in eerste instantie op weerstand stuitte maar na een directieve start door het management, uiterst succesvol bleek. "Tijdens het Nationaal Integratiediner vond een keerpunt plaats; 650 mensen deden er aan mee en na afloopt zoemde het door de onderneming heen dat het zo gaaf was geweest". Het diner gaf aanleiding tot verder nadenken over diversiteit. Inmiddels is het Integratiediner zo uitgebreid en verspreid dat het een onafhankelijk en sterk groeiend initiatief geworden is met inmiddels 16.000 deelnemers.
'Het Nationaal Integratiediner werkt bij Asito. We zijn het gewoon gaan doen omdat we vinden dat dit goed is voor onze organisatie. De volgende stap is dat we gaan onderzoeken waarom het werkt en hoe we dat kunnen verspreiden bij andere organisaties. Daarom hebben we het Nationaal Integratiefonds opgericht, een fonds dat onderzoek faciliteert naar de werkzame ingrediënten van goed werkend diversiteitsbeleid.

Inclusie met de Kracht van Kleur
Asito is toe aan het zetten van een volgende stap in het streven naar een inclusieve organisatie. De wens is nog beter gebruik te maken van de unieke waarden en kwaliteiten van het menselijk kapitaal binnen Asito. Na spontane initiatieven als het Nationaal Integratiediner wil men zich met de "Diversiteitsaanpak 2.0" richten op borging van diversiteit in beleid en instrumenten. "Nu gaan we het pluggen in het genetisch materiaal van Asito". De borging in de visie en missie is gerealiseerd: de visie (Asito verbindt) en missie (Asito levert een schone werk- en leefomgeving met meerWaarde , door haar medewerkers op een kleurrijke manier te verbinden met klant en maatschappij). Hier horen de kernwaarden maatschappelijke verbinding, kracht van kleur, meerWaarde, vakmanschap, discipline, leiderschap bij.
De inclusiegedachte optimaal gebruik maken van de unieke waarden en kwaliteiten van individuen sluit één op één aan op de kernwaarde van Asito 'de Kracht van Kleur'. De kracht van kleur betreft bij Asito niet alleen afkomst, maar alle aspecten die mensen uniek en verschillend maken. De vraag rijst op welke wijze de organisatie zich verder kan verrijken met de aanwezige diversiteit.

Fase 2.0
Het fundament is gelegd, er is veel draagvlak op de werkvloer en bij klanten. De initiatieven worden gecontinueerd en verder uitgebreid. Met de invoering van kookworkshops (laagdrempelig van aard dus geschikt voor iedereen) wordt verder gewerkt aan de verbondenheid van medewerkers met elkaar en met het bedrijf. De beleidskant van de diversiteitsaanpak wordt verder uitgewerkt. "We

zijn in diversiteitsfase 2.0 aanbeland" zegt Sander Haas. Een klankbord met leidinggevenden en medewerkers met verschillende achtergronden buigt zich over het ontwikkelen van een 'meetlat' die het omgaan met dilemma's vergemakkelijkt: "Als een potentiële klant bijvoorbeeld zegt 'wij willen geen vrouw met een hoofddoekje als objectleider', wat doen wij dan, houden wij deze vrouw toch op het project of sturen we iemand anders?"

Tip: Begin bij jezelf
'Begin in je eigen team en in de dingen die in het team gedaan worden. Ga op zoek naar het verhaal achter de medewerker. Dat is stap één. Inventariseer vervolgens die verhalen en ga ze delen. Dan ontstaat verbinding'.

Meerwaarde culturele diversiteit

Wat levert het op?
"Een divers personeelsbestand versterkt de organisatie". Asito heeft inmiddels door haar natuurlijke aard ruime ervaring opgedaan met diversiteit in het personeelsbestand. Diversiteit werkt verbindend voor het schoonmaakbedrijf en leidt intern tot een betere samenwerking. Extern verbindt het op een menselijk vlak met de klanten. Leidinggevenden van Asito hanteren het uitgangspunt dat de organisatie leert van de kracht van het verschil tussen mensen.
De top van de organisatie percipieert meerwaarde op verschillende niveaus:

Meer tevredenheid, minder verzuim, minder verloop
Op het niveau van de medewerkers wordt een toename van tevredenheid en betrokkenheid en een afname van verzuim en verloop geconstateerd. Asito besteedt aandacht aan de verschillende wensen en behoeften van medewerkers. Hier profiteren alle medewerkers van, niet alleen medewerkers met een andere herkomst. Bovendien leiden goede onderlinge relaties tot een betere dienstverlening. Praktisch gezien levert diversiteit op de werkvloer ook specifieke voordelen bijvoorbeeld wanneer de vrije dagen gespreid worden omdat niet iedereen met kerst vrij hoeft te zijn.
Een uniek initiatief van Asito is het betrekken van kinderen van medewerkers bij activiteiten zoals gezonde interculturele kookworkshops. In deze kookworkshops wordt door het samen koken en eten verder invulling gegeven aan het profiel van een gezond intercultureel werkklimaat, en wordt ook de toekomstige generatie enthousiast over Asito. Het organiseren van kookworkshops draagt bovendien positief bij aan de gezondheid van medewerkers en dat leidt weer tot minder ziekteverzuim.

Betere dienstverlening, naar 'supplier of choice'
Effecten op organisatieniveau die worden waargenomen door Asito zijn een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en betere besluitvorming. De aanwezigheid van kennis over verschillende culturen helpt bovendien om klanten beter te bedienen. Asito wordt zo een 'supplier of choice'.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid
Asito gelooft dat iedereen er toe doet. Uitgangspunt is dan ook dat diversiteit tot meerWaarde leidt. Ook realiseert Asito zich dat zij de entree tot de arbeidsmarkt is voor velen. Hierdoor worden waardevolle verbindingen gelegd tussen het arbeidspotentieel en het schoonmaakbedrijf, waarbij Asito haar maatschappelijke verantwoording neemt en zelf het voortouw neemt om diversiteit om te zetten in positieve resultaten voor elke doelgroep. Maatschappelijke verbinding, de kracht van kleur en meerWaarde zijn de kernwaarden die hierbij horen. Ook maatschappelijke effecten zoals het bieden van gelijke kansen en terugdringen van sociale ongelijkheid betekent meerwaarde voor Asito. De wens is om vanuit 'maatschappelijke verantwoordelijkheid ' uitvoering te geven aan het non-discriminatiebeginsel uit de grondwet en het idee dat iedere burger de kans moet krijgen om 'mee te doen'. Ook vermindering van polarisatie in de samenleving is van meerwaarde voor Asito. Directeur Steenkuijl wijst er op dat bij een terugtredende rol van de overheid bedrijven in toenemende mate belangrijker worden. Dat geeft Asito ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid: "Op de werkvloer kom je elkaar tegen, daar ligt dan ook de kans om polarisering in de maatschappij tegen te gaan. We laten op de werkvloer zien dat vooroordelen en stereotiepe beelden onzin zijn. Het lijken kleine stapjes maar het werkt wel."

Goed werkgeverschap
Asito heeft een groot bereik en bevindt zich naar eigen zeggen in een verantwoordelijke positie die niet genegeerd mag worden. Asito wil een voorloper zijn op het terrein van diversiteit en inclusiviteit. Bovendien is het belangrijk om een bedrijf te zijn waar mensen graag willen werken om zo ook een *employer of choice* te zijn. Dit laatste is verbonden aan Asito, dat zichzelf ziet als een "mensen-bedrijf" bij uitstek, dat zich in wil zetten voor de medewerkers. Ingegeven door spanningen in de

samenleving rondom het thema culturele diversiteit werd zo het idee van het Integratiediner geboren (zie verder op pagina 31 ´uitgelicht')

De meerwaarde van diversiteit kent verschillende dimensies, de business case zit ook in 'geluk en motivatie'. Dat blijkt ook uit een jaarlijks belevingsonderzoek onder klanten van Asito waarin is gemeten dat klanten die hebben deelgenomen aan Het Integratiediner en 1.000.000 druppels, significant hoger scoren op alle dimensies. Een divers personeelsbestand leidt tot een grotere klanttevredenheid. Asito verklaart dat het bouwen aan relaties bijdraagt aan betere prestaties.

Doelstellingen

Asito heeft diversiteit verbonden met visie, missie en kernwaarden van het bedrijf:

- Visie: 'Asito verbindt'
- Missie: 'Asito levert een schone werk- en leefomgeving met meerWaarde. Asito doet dit door haar medewerkers op een kleurrijke manier te verbinden met klant en maatschappij'
- Kernwaarden: 'maatschappelijke verbinding, kracht van kleur, meerWaarde, vakmanschap, discipline, leiderschap'.

Asito is zich bewust van het feit dat de meerwaarde van diversiteit iets is waar Asito zich op kan onderscheiden. Diversiteit is voor Asito een Unique Selling Point de 'soft skills' maken het verschil, naar medewerkers en naar klanten.
Asito vindt het belangrijk om het verhaal van 'Asito verbindt' en de meerwaarde van diversiteit goed over te brengen op alle medewerkers. De intrinsieke motivatie (waarom is het goed voor de mensen en voor de maatschappij), maar ook de extrinsieke of zakelijke motivatie (waarom is het goed voor Asito, voor de vestiging, voor de eigen baan) moet door iedereen goed begrepen worden.

Leiderschap

Leiderschap is bij Asito één van de belangrijkste kritische succesfactoren van de diversiteitsaanpak. De top was niet alleen de belangrijkste initiatiefnemer voor diversiteitsbeleid, maar speelt ook in de volgende ontwikkelingsfase een cruciale rol. Een succesvolle diversiteitsaanpak vraagt om een lange adem en sponsorship. De top van Asito neemt het diversiteitsbeleid serieus en is volledig gecommitteerd aan de doelstellingen. Het belang van de uitvoering van het diversiteitsbeleid wordt actief door de top uitgedragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Asito wil vakmanschap, maatschappelijke betrokkenheid en de kracht van kleur verbinden. Dit geïntegreerde denken vraagt om vooruitstrevend leiderschap. Leiderschap kent bij Asito verschillende facetten: op de eerste plaats is het gericht op continue verbetering ("Wat kan ik vandaag beter doen?"), maar volgens Steenkuijl betekent leiderschap ook elkaar in de organisatie aanspreken op kernwaarden ("We zijn wie we zijn, we hanteren heldere waarden en normen. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.") Deze leiderschapsstijl past bij de organisatie met zijn nuchtere Twentse inslag.
Het belang van de uitvoering van het diversiteitsbeleid wordt actief door de top uitgedragen, het beleid wordt nu verder uitgewerkt. De werkvloer en het lager- en midden management van Asito kenmerkt zich door een grote mate van diversiteit, nu streeft Asito ook voor de hogere posities naar meer diversiteit.

Kenmerken leiderschap voor het realiseren van een meer divers personeelsbestand
Maar niet alleen de top, ook andere leidinggevenden zijn zich bewust van de diversiteitsmeerwaarde in de organisatie. Goed voorbeeld doet volgen: daarvan zijn managers en leidinggevenden zich bewust. Dat past ook bij de cultuur en de aard van het bedrijf, aldus vestigingsmanager Patrick

Kloosterman : “We zijn doeners, we laten het goede voorbeeld zien. We vertellen het verhaal aan de hand van ‘bewijzen’. En dat werkt goed.” De objectleiders die leidinggeven aan een team, hebben weer contacten met de klanten en via deze groep leidinggevenden laat Asito aan de buitenwereld een andere manier van omgaan met klanten zien. Chahira de Keijzer (projectleider medical regio noord-west): “Het is een onderwerp dat we bespreken in het overleg binnen de regio. We vinden als leidinggevenden zeker dat diversiteit voor ons vak meerwaarde oplevert. Leidinggevenden, meewerkende voormensen, allen zijn zeer betrokken.” Het (h)erkennen van individuele verschillen is inmiddels een ‘gewone zaak’. Juist door zich te verdiepen in de achtergronden van de medewerkers kunnen de leidinggevenden rekening houden met de verschillende culturele achtergronden van de medewerkers. De cursus ‘interculturele communicatie’ heeft hier volgens de teamleiders zeker ook aan bijgedragen. Maar soms is het ook een kwestie van speurwerk: “Ik heb gewoon thuis zitten googlen naar hoe het zit in die cultuur, wat de gebruiken en normen zijn. Ja, daar moet je je in verdiepen.”

De leidinggevenden hanteren een leiderschapsstijl die verschillen (h)erkent en uitgaat van de sterke kanten van medewerkers: “Ik probeer altijd uit te gaan van de persoon en zijn sterke kanten en niet van zijn zwaktes. Doordat er af en toe een communicatiegebrek is bij collega’s, ze spreken de Nederlandse taal niet goed, moet ik veel aandacht en geduld hebben en goed doorvragen voordat ik conclusies ga trekken. Ik heb geleerd om mijn aannames thuis te laten en open vragen te stellen om te achterhalen wat er speelt.”

De voorbeeldrol van managers wordt gezien en leidt tot opvolging. Dit blijkt ook uit gesprekken met objectleiders: “ik heb een geweldige vestigingsmanager die altijd van de warme aanpak is. Hij zegt: corrigeren doen we niet, waarschuwingen geven ook niet’. Ik ben echt gecoacht door deze manager op het creeëren van kansen en opvolging van deze warme aanpak.”

Voor de toekomst van het leiderschap van Asito liggen enkele speerpunten vast. Multicultureel vakmanschap is er daar één van. In termen van leiderschapskwaliteiten betekent dit dat het herkennen van diversiteit en hieraan sturing geven een belangrijke competentie vormt. De implementatie hiervan is nu in volle gang. Er worden nieuwe profielen geschetst (bijv. profiel objectleider), en mensen gezocht die aan het profiel voldoen. Dit kan eventueel aangevuld worden door een opleidingsprogramma waarin multicultureel vakmanschap een onderdeel van is.

Maatregelen en instrumenten

Werving
Asito zet bewust HR instrumenten en activiteiten in om een meer divers personeelsbestand te verkrijgen. Voor de instroom van nieuw personeel wordt vaak gerekruteerd uit de netwerken van de projectleiders. Maar ook op beurzen en via arbeidsbureaus worden nieuwe medewerkers gezocht. Het blijkt dat gekleurde projectleiders voor een relatief lage drempel zorgen bij het werven van mensen met een niet westerse achtergrond.

Bij de werving van kandidaten worden geen richtlijnen of doelstellingen gehanteerd zoals 50% moet een niet westerse achtergrond hebben. Bij de selectie wordt wel rekening gehouden met de achtergronden van de sollicitant. Een sollicitant hoeft bijvoorbeeld geen hand te geven als dat vanuit zijn cultuur of geloof ongepast is. “Je kijkt bij het aannemen of iemand past in het team. Bijvoorbeeld respect tonen voor een vrouwelijke projectleider, kan hij/zij culturele diversiteit in een team accepteren? En bij het aannemen let ik er ook op of ik eventuele communicatieproblemen met zo’n persoon kan oplossen. Of ik hier mee om kan gaan als teamleider, en of deze persoon past binnen mijn team. “ Eén van de projectleiders geeft aan dat bij haar eigen vacaturevervulling men specifiek op zoek was naar iemand die culturele diversiteit kan aansturen en met verschillen om kan gaan. “Ik denk dat ik een streepje voor had met mijn Marokkaanse achtergrond”.

Behoud van medewerkers
Het voorkomen van uitstroom van medewerkers met een diverse achtergrond is nauwelijks een issue binnen Asito. De laatste jaren blijkt het verloop zelfs af te nemen tot zo'n 10% op dit moment. Ook de flexschil, die zo kenmerkend is voor de schoonmaakbranche, wordt steeds dunner bij Asito. Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie en vinden Asito een aantrekkelijke werkgever.

Voorbeelden van activiteiten
Projecten als '1.000.000 druppels' en het 'Nationaal Integratiediner' helpen niet alleen om de missie en visie van Asito te realiseren maar genereren ook energie in de organisatie. Energie bij de medewerkers die met veel enthousiasme voor elkaar koken en elkaar zo leren kennen. Maar ook voor relaties van Asito die in grote aantallen hebben deelgenomen aan het Integratiediner en1.000.000 druppels. Asito is er trots op.

Uitgelicht:

Het Nationaal Integratiediner: 'het vieren van verschillen'
In 2011 werd het idee voor het Nationaal Integratiediner geboren, dat in 2015 zijn vijfde editie beleeft. Mensen met verschillende achtergronden koken voor elkaar en eten samen. Dit bevordert de samenwerking en het wederzijds begrip en respect. In het eerste jaar deden er 650 medewerkers van Asito mee. Leek er eerst drempelvrees te bestaan, het enthousiasme en de energie die voortkwamen uit het eerste diner, heeft Asito doen besluiten om het project open te stellen voor alle geïnteresseerde organisaties. Inmiddels zijn de afgelopen jaren op honderden locaties diners gehouden die allemaal hun eigen invulling hebben gegeven aan het Nationaal Integratiediner: mensen verbinden en verschillen vieren. Al die verschillen komen bij elkaar tijdens het Nationaal Integratiediner. De directeur van een vestiging of instelling die samen eet met iemand van de werkvloer. De man uit Ghana die een maaltijd kookt voor zijn Nederlandse collega's. Het gaat erom dat men samen gaat eten en dat iedereen een eigen verhaal heeft. Juist die verschillen kunnen dus erg verrijkend zijn. 'Dat is de kracht van kleur'. Asito ziet niet alleen graag dat medewerkers onderling met elkaar kennis maken, maar wil dat de schoonmaakkrachten ook onderdeel worden van de organisatie van de klant. Daartoe worden klanten uitgenodigd om deel te nemen aan het Nationaal Integratiediner. Songul Alan, meewerkend voorvrouw: "Zo zien de klanten welke geweldige mensen er allemaal in hun pand rondlopen. Mensen die meestal aanwezig zijn als de klant al naar huis is. De positieve reacties van onze relaties heeft ons doen besluiten om het Nationaal Integratiediner open te stellen voor alle geïnteresseerde organisaties om op die manier onze doelstelling te verruimen van Asito naar heel Nederland."

Uitgelicht:

Stimulans richting 1 miljoen: 1.000.000 druppels
Een initiatief van schoonmaakorganisatie Asito, dat tot doel heeft om samen met andere organisaties een miljoen mensen bewuster te maken van hun eigen rol in duurzaamheid. Vorig jaar viel het project in de prijzen en volgens Sander Haas, PR & Communicatiemanager van Asito: 'Deze prijs is een geweldige stimulans voor het project. Het zal ons in staat stellen het doel nog sneller te bereiken. Het feit dat 1.000.000 druppels deze prijs heeft gewonnen, hebben we te danken aan de 600 partnerorganisaties die gezamenlijk dit project zo groot hebben gemaakt.' Haas: 'Het is niet de bedoeling mensen met het vingertje te vertellen hoe ze moeten leven. We willen ze alternatieven aanbieden zodat ze overwogen keuzes kunnen maken. En we laten zien dat de bijdrage van één persoon geen druppel op de gloeiende plaat is. Een miljoen druppels koelen die plaat wel degelijk af.'

Trainingen
De training 'interculturele communicatie' is gericht op het leiding geven aan medewerkers met verschillende culturen en achtergronden. In de training wordt aandacht besteed aan het in gesprek gaan met medewerkers en interesse tonen in omstandigheden, achtergronden en drijfveren. Hiermee leren leidinggevenden andere culturen te begrijpen en er mee om te gaan. Dat vergemakkelijkt de communicatie.
Kennis en ervaring wordt gestimuleerd door vooral 'dingen te doen' en dat deze initiatieven worden beloond." Leidinggevenden mogen fouten maken, daar leer je van", aldus vestigingsmanager Patrick Kloosterman.

Bij Asito worden jaarlijks enkele honderden taalcursussen uitgevoerd voor medewerkers op de werkvloer, die vaak laaggeschoold zijn. Communicatie met medewerkers en communicatie van medewerkers met klanten is belangrijk om de binnen de organisatie aanwezige diversiteit daadwerkelijk te kunnen benutten. Een instructie in handhygiëne in een ziekenhuis werd in zeven verschillende talen vertaald.
Een voorbeeld: Aan de hand van dilemma-discussies wordt een 'meetlat' ontwikkeld die het omgaan met dilemma's vergemakkelijkt in teams. Eén van de teamleiders licht dit toe aan de hand van enkele voorbeelden waarbij de culturele achtergrond van medewerkers in de communicatie een rol van betekenis kan spelen: "Zo zorg ik (als vrouwelijke leidinggevende) er bijvoorbeeld voor dat in een gesprek met een mannelijke Ghanese medewerker altijd een andere man aanwezig is. Bij een Dominicaanse medewerker ga ik er niet tegenover staan, maar er naast zitten. En bij een mannelijke Marokkaanse medewerker let ik erop dat ik niet zeg 'je moet'."

Asito heeft als één van de koplopers in Nederland, het Taalakkoord ondertekend van minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over bevordering van taalvaardigheid op de werkvloer. Taalvaardige medewerkers zijn belangrijk voor klantcontacten, veiligheid op de werkvloer, doorgroeimogelijkheden en duurzame inzetbaarheid.

Monitoring

De volgende stap in de diversiteitsaanpak, vraagt ook om aanvullende gegevens. Wat werkt wel en wat niet? Het monitoren van het ontwikkelde beleid hoort bij de volgende stap die Asito zet. Er wordt nu gewerkt aan de ontwikkeling van KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren). Daarbij gaat het volgens HR directeur Hans van Leeuwen niet alleen om kengetallen over diversiteit in het personeelsbestand, maar ook om indicatoren waarmee effecten van maatregelen en initiatieven gemeten kunnen worden.

Communicatie

De positieve effecten van een diverse populatie bij Asito wordt zowel in- als extern gecommuniceerd. Het initiatief van het Nationaal Integratiediner wordt niet alleen breed intern gecommuniceerd, maar ook extern en heeft inmiddels een eigen organisatie en eigen website. In kleurrijke 'kookboekjes' worden recepten en verhalen van medewerkers samen gebracht.

Asito brengt 'de kracht van kleur' vooral beeldend tot uiting: in tal van communicatieve uitingen wordt door middel van foto's getoond dat medewerkers trots zijn op het schoonmaakvak. Die foto's tronen ook op de schoonmaakkarren en laten zien hoe kleurrijk de organisatie is. Haas: "het illustreert hoe Asito investeert in diversiteitsbeleid. Mensen zijn trots op hun vak. Daar investeren we in en dat stemt tot meer tevredenheid. Uiteindelijk zie je dat de productie ervan omhoog gaat. " Volgens Sander Haas, manager PR en Communicatie, is dat niet alleen te zien aan foto's en teksten maar wordt ook aandacht besteed aan mooie uniformen. "Het is belangrijk dat onze mensen er goed, vakkundig uitzien. Ook dat draagt bij aan de uitstraling: trots op het vak. We hebben daarnaast

de verkiezing schoonmaker van het jaar, degene die het beste bij de kernwaarden past.”Ook dat wordt in- en extern gecommuniceerd.

Volgens Haas is het de kunst om in de communicatie ervoor te zorgen dat er een verbinding wordt gelegd tussen de kernwaarden en de medewerkers op de werkvloer. “Dat is terug te zien in de foto’s die gebruikt worden, te lezen in onze nieuwsberichten, maar het zijn zeker ook de kleine voorbeelden en verhalen van één persoon. En vele verhalen samen maken één grotere olievlek. Het duurt lang en je moet het ook echt lang volhouden, maar vele kleine verhaaltjes samen, werken beter dan één dikke beleidsnota**.”**

Verbetering blijft mogelijk want een aantal medewerkers heeft aangegeven dat er wel aandacht is voor christelijke feestdagen, zoals Pasen, maar niet voor andere feestdagen. Deze medewerkers hebben een klein budget gekregen om ook deze feestdagen te vieren.

Kennis en vaardigheden

Asito wil opdrachtgevers helpen bij het realiseren van hun doelstellingen rondom de thema’s facilitair en (sociale) duurzaamheid. Dat onderscheidt ze van de concurrentie en tegelijkertijd wordt daarmee gewerkt aan klantbehoud. Asito beschouwt zichzelf als kennispartner en door in gesprek te gaan met klanten toont Asito aan klanten haar vakmanschap. Verbinding met eigen medewerkers krijgt Asito door opleidingen, aandacht en het waarderen en gebruikmaken van ieders vakkennis. Asito verbindt haar medewerkers met de klant, dat zorgt voor een betere samenwerking en meer begrip ingeval er iets mis gaat.

Uitgelicht:

Onderzoek naar werkzame ingrediënten succesvol diversiteitsbeleid: Nationaal Integratiefonds
Het Nationaal Integratiefonds faciliteert onderzoek naar de werkzame ingrediënten van succesvol diversiteitsbeleid.

Klimaat

Dat bij Asito vanuit de kernwaarde van verbinding gewerkt wordt is merkbaar in de hele organisatie. Steenkuijl: “Verbinding. Dat is onze visie. Dat maakt mensen vrolijker, je krijgt aandacht en dat heeft een positief effect. Meer plezier, meer aandacht voor de medewerker leidt tot een positieve uitstraling ook onze opdrachtgevers. Winst voor iedereen dus. Het is tweerichtingsverkeer. De verbinding werkt twee kanten op en dat is positief.”

Een klimaat van pragmatisme past bij het bedrijf: “Wij zijn een doe bedrijf. Nu gaan we verder en maken we beleid dat past bij onze cultuur. Maar we blijven doorgaan en verder bouwen door gewoon ‘te doen’ “.
Als er sprake is van discriminatie / stereotypes in teams, gaat men in gesprek en probeert men te achterhalen waar dit vandaan komt. Met deze coachende stijl van leidinggeven en door zelf het goede voorbeeld te geven worden stereotiepen aangepakt. Volgens Inge de Jongh (vestigingmanager Medical regio zuid), komt veel discriminatie voort uit communicatieproblemen, dit verhelp je door de warme benadering toe te passen en in gesprek te gaan en te vragen naar iemands achtergronden en beweegredenen. Begrip voor elkaars waarden en gebruiken is dan een sleutelbegrip.

2.1 Portret Woonstad Rotterdam

Profiel

Woonstad Rotterdam heeft ca 60.000 eenheden in beheer (waarvan 54.000 in eigendom), waarvan het grootste deel uit woningen bestaat. Er werken ongeveer 550 medewerkers. Als stadscorporatie werkt Woonstad aan aantrekkelijke wijken. De Rotterdamse corporatie vindt dat haar taak breder is dan alleen het verhuren en beheren van woningen. Deze opvatting wordt verwoord in de corporate film ‘Dit is Ons Rotterdam’:

"Hier wordt gebouwd. Gewerkt. Geleefd zoals nergens anders. Hier doet iedereen mee. Grijpt iedereen zijn kans. Liever aanpakken dan afwachten. Een stad waar jongeren aan hun toekomst werken. Waar ouderen zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Waar je een bedrijf kunt starten als je een goed idee hebt. En waar een eigen huis betaalbaar is voor iedereen.
In deze stad schrijft elke wijk zijn eigen succesverhaal. Want wij geloven in de kracht en het unieke karakter van wijken. En wij geloven in hun bewoners, de ondernemers en de organisaties die er actief zijn. Samen maken we ons sterk voor goede woningen. Voor straten die uitnodigen. Voor pleinen die leven. En voor buurten die bloeien. Rotterdam. Een wereldstad die ons vervult met trots. En waarmee wij ons 100% verbonden voelen."

Aanpak
‘Sturen met talentmanagement’

Bij Woonstad Rotterdam wordt gestuurd op kwaliteiten van mensen. Diversiteit is een uitgangspunt binnen Rotterdam als internationale havenstad, bij de samenstelling van het medewerkersbestand en talentmanagement en daarmee een vanzelfsprekendheid voor Woonstad Rotterdam. Enrica Bruyninckx, wijkteammanager: “Omdat wij al een divers team zijn, staan we daar gewoon voor. Ik denk dat het moeilijker is om voor diversiteit te staan, als die er nog niet is.”
Diversiteit is voor Woonstad een uitgangspunt bij Diversiteitsbeleid. Op dit moment richt het beleid van Woonstad Rotterdam zich op doorstroom van culturele diversiteit in managementposities.

Meerwaarde- business case

Door vergrijzing en ontgroening, individualisering en internationalisering wordt de Nederlandse samenleving en de beroepsbevolking steeds diverser van samenstelling. Rotterdam is als belangrijke wereldhaven al jarenlang de meest internationale stad van ons land. In 2014 woonden in Rotterdam 175 nationaliteiten (wereldwijd zijn er 195 landen). Het klantenbestand van Woonstad Rotterdam is daar een afspiegeling van. Het ligt voor de hand dat het personeelsbestand dat ook is.

Betere resultaten
Het beste halen uit medewerkers, uitgaande van hun verschillen én overeenkomsten, om (blijvend) te kunnen aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant, is de uitdaging voor Woonstad Rotterdam. Een divers en complementair personeelsbestand is volgens Anneke Mosman, HR adviseur, één van de succesfactoren die bijdragen aan het realiseren van een *goed presterende organisatie*.
Woonstad Rotterdam vindt het belangrijk om een organisatie te zijn waarin alle medewerkers ongeacht hun afkomst, geslacht, religie of geaardheid welkom zijn. Maar meer dan dat vindt Woonstad dat een diverse samenstelling van personeel leidt tot betere resultaten. “We willen een organisatie zijn waar de kwaliteiten en talenten van medewerkers gewaardeerd en benut worden.”

Betere aansluiting bij klanten
Volgens Anneke Mosman leidt een diverse samenstelling van personeel tot meer creativiteit en het beter realiseren van missie en resultaten. Het is een belangrijke reden om een meer gemêleerde samenstelling van het personeelsbestand na te streven. Enrica Bruyninckx één van de managers wijkteams beschrijft een woningaanbieding waarin de kandidaat-bewoner treuzelt. “Het blijkt dat de bewoner niet of nauwelijks Nederlands spreekt. Na overleg intern heeft een van de medewerkers van Woonstad in vloeiend Berbers de bewoner alles duidelijk kunnen uitleggen. Bewoner blij, Woonstad blij, omdat weer een woning op de juiste bestemming is gebracht.” Woonstad Rotterdam werkt in wijken met een diverse samenstelling: arm – rijk, allochtoon – autochtoon etc. “Daarom is het belangrijk om in de opbouw van het personeelbestand een goede aansluiting te vinden met de klanten van Woonstad Rotterdam. Als je als team een afspiegeling bent van je klanten, de bewoners, dan kun je ze ook goed bedienen, goed met ze omgaan. Men voelt zich op zijn gemak.”

Betere inzetbaarheid van medewerkers
Diversiteit vergroot ook de inzetbaarheid van medewerkers. Volgens Enrica Bruyninckx, één van de managers wijkteams: “Ik vind het belangrijk dat in een team alle kwaliteiten van mensen benut worden. Als manager ben je continu aan het schakelen om die zo goed mogelijk in te zetten. Je moet dan eerst gaan kijken waar zijn mijn mensen goed in? Van welke kwaliteiten kan ik wanneer zo goed mogelijk gebruik maken? Dan gaat diversiteit verder dan alleen afkomst en huidskleur. Als manager stuur je op resultaten en op waardevermeerdering. “

Afspiegeling bevolking vanzelfsprekendheid
Rotterdam is een stad die zich al decennia lang kenmerkt door de diversiteit van haar bewoners. Volgens één van de leidinggevenden is diversiteit daarom ”een vanzelfsprekendheid die ook past bij de Rotterdamse mentaliteit. Het zou volstrekt raar zijn als er hier geen diversiteit op de werkvloer zou zijn. Wij werken voor en in Rotterdam en dus zijn we een afspiegeling van de bevolking.”

Maatschappelijke verantwoordelijkheid
Woonstad Rotterdam neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Volgens Anneke Mosman wordt hard gewerkt aan Social Return on Investment (SROI): “Wij willen iets terugdoen voor de stad Rotterdam. Wij zijn heel ver met SROI, bedoeld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een opstapje te geven om mee te doen. Dit zit in onze genen, dit soort dingen horen wij te doen. In het kader van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid hebben de vier grote corporaties op Zuid afgesproken dat zij voor het onderhouds- en renovatiewerk dat zij de komende

jaren aanbesteden, een SROI paragraaf toevoegen aan de gunningscriteria. Met als doel om gezamenlijk per jaar zo'n 250 fte aan stage- of werkplekken te bieden. Zo dragen we bijvoorbeeld bij aan het ontwikkelen van Rotterdam-Zuid."

Uitgelicht:
Social Return on Investment
Vanuit onze missie om de zelfredzaamheid van mensen te faciliteren, zetten we ons in voor SROI. Onze visie is daarbij: als het goed gaat met onze bewoners, dan gaat het ook goed met onze wijken. Daarbij blijven we dicht bij de kern van onze werkzaamheden. Ons werk ligt bij het huisvesten van onze doelgroepen en de bouw en het beheer van (sociale) huurwoningen. We creëren werkervaringsplaatsen en leerwerkplekken bij bouw- en onderhoudswerkzaamheden en in de eigen organisatie. Eventueel verzorgen we ook de inhoudelijke werkbegeleiding.
Uit: Dit is ons Rotterdam. Ondernemingsstrategie 2015-2018

Doelstellingen

Volgens HR is sprake van een diverse vertegenwoordiging van medewerkers in wijkteams, baliefuncties en stafafdelingen, maar minder in functies als Projectleider Wijken, Programmamanager en andere managementfuncties. Van belang is dat de personele samenstelling op operationeel niveau divers is. Extern ligt hiervoor een kans bij het aantrekken van allochtone schoolverlaters. Intern verlegt men de focus naar talentontwikkeling van ambitieuze medewerkers ten behoeve van doorstroom naar functies waarin momenteel sprake is van een ondervertegenwoordiging van medewerkers met een niet-westerse achtergrond. Managers en HR tekenen aan dat medewerkers altijd op basis van kwaliteit in deze functies geplaatst worden en niet alleen op basis van achtergrond. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat het niet positief gewaardeerd wordt als men op basis van afkomst, leeftijd of geslacht een voorkeurspositie krijgt.

Leiderschap

Sturen met talentmanagement
Bij Woonstad Rotterdam wordt gestuurd op kwaliteiten van mensen. Dat komt de dienstverlening aan de klant ten goede. Het vraagt van leidinggevenden een nieuwsgierige houding: waar liggen de drijfveren van de medewerkers? Waar blinken ze in uit? Waar komen ze het best tot hun recht? Op zoek gaan naar talent doe je door in gesprek te gaan."Dat doen we niet alleen intern met medewerkers, maar ook extern met de klanten, de bewoners." Een manager wijkteams: "Organiseer het gesprek, dan wordt een hoop inzichtelijk. Ik organiseer regelmatig contactmomenten met mijn medewerkers, maar ook met bewoners."

Leidinggevenden zijn zich tevens bewust van het feit dat zij moeten zorgdragen voor een veilige werkomgeving, letterlijk en figuurlijk: "We hebben vaak te maken met onveilige situaties of grensoverschrijdend gedrag en medewerkers moeten zich wel veilig voelen. Dat creëer je ook door er voor te zorgen dat men zich gezien en gehoord voelt in het team."
Het vormgeven en uitvoeren van talentmanagement wordt gecombineerd met de Rotterdamse mentaliteit van handen uit de mouwen, "Wij doen het gewoon. Maken er niet te veel woorden aan vuil."

Diversiteit is een uitgangspunt bij talentmanagement en daarmee een vanzelfsprekendheid voor Woonstad Rotterdam. Een wijkteammanager: "Omdat wij al een divers team zijn, staan we daar gewoon voor. Ik denk dat het moeilijker is om voor diversiteit te staan, als die er nog niet is. De top onderschrijft het belang, maar maakt er geen punt van. De werkvloer is onze verantwoordelijkheid als wijkmanager. Wij zijn er voor de wijken en moeten zo goed mogelijk ons werk doen met onze

mensen. Dat doen we beter met betrokken medewerkers, medewerkers die gewend zijn om te gaan met een diverse klantenpopulatie en daar ook trots op zijn.”

In de top was diversiteit altijd al een belangrijk uitgangspunt: Anneke Mosman: “Diversiteit is er gewoon in Rotterdam, we kunnen er niet om heen. Dus je gaat automatisch aan de slag met diversiteitskwesties.” De vrouwelijke bestuursvoorzitter Maria Molenaar heeft oog voor diversiteit. Meer diversiteit in managementposities is een aandachtspunt. Voor vrouwen in managementfuncties is het Charter Talent naar de Top ondertekend en zijn streefcijfers geformuleerd. De top is gecommitteerd en ook de raad van commissarissen heeft het belang van het benutten van de meerwaarde van culturele diversiteit onderstreept.

Effectieve instrumenten en maatregelen

Werving- & Selectie

Bij de werving voor operationele functies is diversiteit geen expliciet aandachtspunt meer, dat hoeft ook niet volgens HR. “Er solliciteren veel mensen met een niet-westerse achtergrond. Dat komt omdat Rotterdam zo divers is. Wij kijken bij sollicitaties niet zo zeer naar etniciteit of culturele achtergrond. We kijken naar andere kwaliteiten. We hebben met behulp van trainingen handvatten gekregen om op zoek te gaan naar talenten. We waren eerst ‘onbewust onbekwaam’ en nu een stuk ‘bewuster en bekwamer’.” Bij Woonstad Rotterdam hebben managers oog voor de verschillende drijfveren en talenten bij medewerkers, daar zijn ze ook in getraind. Door de grote mate van diversiteit op operationeel niveau zijn de sollicitatiecommissies ook divers samengesteld.

Arbeidsmarktcommunicatie

Om meer vrouwen en allochtonen op managementposities aan te trekken, zet Woonstad Rotterdam verschillende instrumenten in. Op de eerste plaats wordt de arbeidsmarktcommunicatie herzien om meer diversiteit in hogere functies te realiseren. Bij vacatures voor managementposities wordt toegevoegd: “Gezien het internationale karakter van de bewoners van Rotterdam, willen wij kandidaten van niet-Nederlandse afkomst uitdrukkelijk uitnodigen om te solliciteren”.
Woonstad Rotterdam benut ook kansen om allochtone schoolverlaters te benaderen voor vacatures. Voor de toekomst is men voornemens deel te nemen aan Diversity events van onderwijsorganisaties of door inzet van bureaus voor werving en selectie zoals UAF jobsupport, die gespecialiseerd zijn in het bemiddelen van vluchtelingen.

Uitgelicht:

Brainstorm over diversiteit met allochtone collega’s

Rotterdam is een stad waarin mensen van veel verschillende nationaliteiten (in 2009 173 verschillende) wonen. Omdat Woonstad Rotterdam er in gelooft dat een diverse samenstelling van personeel leidt tot het beter bereiken van resultaten voor de organisatie en een betere aansluiting met de klanten van Woonstad Rotterdam, is een brainstorm georganiseerd met allochtone collega’s. Het doel was antwoord te geven op de vraag: *Is de personeelssamenstelling van Woonstad Rotterdam zo dat wij voldoende in staat zijn om huurders met een grote internationale diversiteit klantgericht te behandelen?*
Er is geconstateerd dat er geen of nauwelijks leidinggevenden zijn met een internationale/niet- westerse achtergrond. Daarop heeft men zich gebogen over de vraag: hoe kunnen we zorgen voor meer diverse doorstroom naar managementposities?
In de brainstormbijeenkomst zijn knelpunten en oplossingstrategieën verkend. Dat heeft ondermeer geleid tot inzicht dat allochtone talenten behoefte hebben aan extra aandacht en begeleiding. Zichtbaarheid en een bescheiden opstelling zijn dan bijvoorbeeld aandachtspunten.

Borging in talentprogramma's
De wijkteams kenmerken zich door een grote mate van diversiteit. Meer culturele diversiteit in managementposities wil HR in navolging van de eerder genoemde 'brainstorm diversiteit', borgen in interne talentprogramma's die nu ontwikkeld worden
Binnen Woonstad Rotterdam wordt gewerkt met 'Management Drives' waardoor er meer aandacht komt voor drijfveren en talenten die elke medewerker heeft. Dat zorgt voor meer begrip voor elkaar. "We sturen een divers team door aandacht te hebben voor de diverse talenten en niet vanwege iemands achtergrond".

Leidinggevenden hebben een belangrijke functie bij het ontwikkelen van talent. Ze vervullen immers een cruciale rol als het gaat om medewerkers ambities te laten tonen en hen te begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling. Hierbij vindt de groep bevraagde allochtone medewerkers uit de brainstormbijeenkomst dat er geen voorkeursbeleid moet worden gevoerd ten aanzien van internationale afkomst. Een van de deelnemers, Mecida Akan, Teamleider Backoffice Facilitaire Zaken: "Mensen moeten op basis van kwaliteit en ambities aan dit traject deel kunnen nemen".

Uit de brainstorm met medewerkers is eveneens duidelijk geworden hoe zeer ieder vanuit de eigen culturele achtergrond andere waarden en normen in de opvoeding mee krijgt. Zo kan er bijvoorbeeld in de persoonlijke presentatie een verschil zijn met wat in Nederland gebruikelijk is. En presentatie is een kritische factor om ambities en doorstroom naar managementfuncties te kunnen realiseren. Mecida Akan, teamleider Backoffice Facilitaire Zaken en Brenda Görlitz, medewerker Midoffice Faciliaire Zaken verwoorden het als volgt: "Het is best moeilijk om jezelf te profileren. Dit heeft te maken met een cultuurverschil. Wij denken "ikzelf hoef niet goed te boek te staan, de afdeling moet goed te boek staan". Ik heb het idee dat veel andere medewerkers beter zichtbaar zijn en daardoor ook eerder kansen krijgen om te promoveren. Ik zou niet weten wat ik daaraan zou moeten doen. Het zou fijn zijn om hierin gecoacht te worden."

Monitoring

Sinds afschaffing van de Wet SAMEN in 2004 worden bij Woonstad Rotterdam gegevens over de nationaliteit en afkomst van medewerkers niet geadministreerd.
In een brainstorm met medewerkers van Woonstad Rotterdam, is besproken hoe men denkt over de culturele diversiteit van het personeelsbestand. De indruk is dat de samenstelling van de wijkteams, baliefuncties en stafafdelingen divers is qua herkomst van medewerkers. In functies als projectleider, programmamanager en leidinggevende, lijken vooral autochtone medewerkers werkzaam te zijn. Hier ligt een kans voor verbetering.

Communicatie

Woonstad Rotterdam wil in al haar externe communicatie uitstralen een organisatie te zijn waar de kwaliteiten en talenten van medewerkers gewaardeerd en benut worden. Woonstad Rotterdam wil graag een afspiegeling van de multiculturele samenleving zijn. Dat zal ook in de toekomstige arbeidsmarktcommunicatie worden opgenomen.

Ook in beeldend materiaal dat Woonstad Rotterdam gebruikt komt diversiteit duidelijk naar voren. Het kleurrijke logo representeert de diversiteit van Woonstad Rotterdam.
Managers van wijkteams zijn alert op het beeld dat naar buiten wordt gecommuniceerd: Enrica Bruyninckx vertelt over een nieuwbouwproject met een 'artist impression', waarbij moeders met bakfietsen als beeldmateriaal werden gebruikt. "Maar die rijden hier helemaal niet rond. Ik wil in zo'n impressie twee Surinaamse jongens met een pet en twee vrouwen met een hoofddoek en een boodschappentas. Dat is onze doelgroep. Mij valt dat op, ik let daarop en daar zeg ik dan ook wat

van. Onze klanten moeten zich ook herkennen in zo'n impression. Daar moet je als manager dus ook scherp op zijn. Dat is ook communicatie naar buiten en naar binnen."

Kennis en vaardigheden

HR heeft een brainstorm met allochtone collega's georganiseerd om meer inzicht te verkrijgen in de mechanismen die culturele diversiteit belemmeren bij de doorstroom van medewerkers. Dit heeft geleid tot extra aandacht voor allochtone talenten in het talentmanagementprogramma. Woonstad Rotterdam vertrekt bij het talentmanagement met inzicht in intrinsieke drijfveren. Op het sturen op de verschillende drijfveren van medewerkers zijn de leidinggevenden van Woonstad getraind. Diversiteit is hierbij breder dan alleen culturele achtergrond.
Op dit moment is Anneke Mosman, HR Adviseur bezig het bewustzijn over culturele diversiteit wat concreter te maken. Met een beleidsnotitie zijn doelstellingen en voornemens inzichtelijk gemaakt en daarmee is het onderwerp 'culturele diversiteit' geagendeerd voor de komende beleidsperiode.

Klimaat

De manier waarop leidinggevenden omgaan met diversiteit is volgens Anneke Mosman kenmerkend voor de cultuur van Woonstad Rotterdam, namelijk het idee van "gewoon doen, stukje daadkracht, no-nonsense mentaliteit". Diversiteit hoort bij de organisatie en zit ook in de cultuur van de organisatie. "Ik denk dat als we niet die diversiteit zouden hebben, we zouden denken er klopt iets niet. Die vanzelfsprekendheid maakt dat we erg diversiteitsminded zijn. Het hoort er gewoon bij. Alleen niet in het management, daar ligt een uitdaging."

Medewerkers van niet-westerse afkomst benadrukken dat hun leidinggevenden sensitief zijn voor en inzicht hebben in de kenmerken van het diversiteitsklimaat van Woonstad Rotterdam: Mecida Akan, Teamleider Backoffice Facilitaire Zaken: "Een goede leidinggevende begeleidt je om de cultuur te leren snappen. Met name het assertieve optreden heb ik moeten leren. Vanuit mijn cultuur heb ik altijd meegekregen om gezag te hebben voor iemand die ouder is en zou ik dus vooral niet tegen een manager ingaan. Hier heb ik geleerd dat dat kan en ook gewaardeerd wordt." Hierbij gaat het om uit je comfortzone te stappen die grotendeels is bepaald door het eigen referentiekader. Een leidinggevende die hier coachend in optreedt, is volgens Anneke Mosman belangrijk om talentontwikkeling vanuit dit cultuuraspect te stimuleren.

Het omgaan met stereotypen en discriminatie, is volgens de manager wijkteam onderdeel van het leidinggeven aan een divers team. "Als manager pak je dat meteen aan als je het hoort of ziet. Veiligheid is belangrijk, bij klanten, bij bewoners en bij onze medewerkers."

Tips

- Wees nieuwsgierig naar mensen. Ga op zoek naar de talenten van medewerkers, dan boek je ook resultaten met die diverse club mensen.
- Niet: zoek meer van hetzelfde.
- Vraag je af: Heb ik diversiteit in mijn team nodig? Is er wel een noodzaak? Hoe zit het met de klanten? En dan de volgende stap: Wil ik wel echt diversiteit? Welke doelen willen we bereiken en hoe kan een diversiteit aan talenten daar optimaal aan bijdragen?
- Ga niet op zoek naar één vorm van diversiteit: "het moet meer zijn als één speerpunt, dus niet alleen vrouwen, gehandicapten of allochtonen". Wij hebben gekozen voor drijfveren en dat is 'een gemeenschappelijke taal' waarmee we diversiteit aanpakken. "
- Je moet het "niet doen om het doen". Je moet voelen en zien dat het werkt.
- Als je nog geen divers personeelsbestand hebt, ga dan in zee met bureaus die hierin gespecialiseerd zijn.

- De krachtigste drijfveer voor een bedrijf om een succesvol diversiteitsbeleid te voeren, is wanneer de meerwaarde benut wordt. “De why, dat je beter bij klanten aansluit is een belangrijke drijfveer”.
- Zorg voor begeleiding van allochtone collega’s bij doorstroom met een coach die openstaat voor andere culturele achtergronden en die de ongeschreven regels kent in de organisatie van hoe je bepaalde dingen moet aanpakken.
- Zorg voor rolmodellen, dat inspireert medewerkers hun ambities uit te spreken.

2.4 Portret ABN AMRO

Profiel ABN AMRO
ABN AMRO behoort tot de drie grootste banken van Nederland en levert diensten aan zowel particuliere als zakelijke klanten. Daarnaast is zij internationaal actief met een aantal specialistische activiteiten, zoals Private banking, Energy, Commodities & Transportation (ECT) en Clearing. ABN Amro heeft ruim 23.000 medewerkers in dienst, die in 20 landen werkzaam zijn.
In 2008 heeft de Nederlandse staat het eigendom verworven van Fortis Bank Nederland inclusief de Nederlandse activiteiten van ABN AMRO Holding N.V. die eigendom waren van Fortis. In 2010 zijn ABN AMRO en Fortis Bank Nederland gefuseerd. Hierdoor ontstond het huidige ABN AMRO.

Aanpak
ABN AMRO is al vele jaren bezig met diversiteit. Drie jaar geleden is een nieuwe strategie ontwikkeld ten aanzien van het Diversity & Inclusion beleid. Belangrijke speerpunten in deze stap waren KPI's en targets voor de in- en doorstroom van vrouwen. Bankbreed werd ingezet op enerzijds bewustwording en toerusting van (sub)top managers en HRM- medewerkers en anderzijds op borging in de organisatie door het integreren van Diversiteit- & Inclusiebeleid in bestaande processen en programma's.
ABN AMRO heeft een eigen 'frame' ontwikkeld voor succesvol diversiteitsbeleid. Alle interventies van culturele diversiteit zijn gericht op de 3 pijlers van dit frame:

- Commitment vanuit de top van de organisatie;
- Awareness van (sub)top managers en HR professionals;
- Empowerment van de diversiteitsdoelgroepen zelf.

Naast deze pijlers wordt ingezet op borging van Diversity & Inclusion in:

- Strategie, Top Class Employer (corporate identity en leadership)
- HR processen (recruitment, strategische personeelsplanning)
- Tools (trainingen, mentoring, MTO, netwerken, onderzoeken)
- Communicatie en monitoring (in- en externe communicatie, dashboard)

De aanpak is de afgelopen jaren verder ingekleurd en er zijn op dit moment al vele stappen gezet, maar er is nog een weg te gaan om vooral culturele diversiteit te realiseren. ABN AMRO heeft concrete doelstellingen ingevoerd voor culturele diversiteit voor o.a. recruitment en de verschillende bedrijfsonderdelen. Elk bedrijfsonderdeel heeft een eigen plan van aanpak opgesteld. Het werving- en selectieproces is aangepast waardoor meer divers talent wordt aangenomen. Er worden onderzoeken gedaan en er zijn mentoring- en trainingsprogramma's om de meerwaarde van culturele diversiteit te benutten. Jaarlijkse diversiteitscongressen zoals 'Do and Die-versity' zorgen binnen de organisatie voor een grotere bewustwording.

Gefaseerd
In 2011 is gestart in het verkrijgen van meer inzicht in de doelgroep, in 2012 en 2013 lag de focus op awareness en commitment en in 2020 is de tijd aangebroken voor 'the next level'. ABN AMRO heeft hiertoe een strategie 2015-2020 opgesteld 'Towards an inclusive organisation'. waarbij het accent verschuift van een exclusieve aanpak gericht op in- en doorstroom, naar een inclusieve aanpak gericht op samenwerking en optimaal benutten van het diverse talent binnen de organisatie. Concrete KPI's , ook voor cultureel, in combinatie met gerichte interventies en samenwerking met ambassadeurs uit verschillende bedrijfsonderdelen moet leiden tot een versnelling van bewustwording en benoemingen van niet-westerse medewerkers in de pijplijn, subtop en top. Herkennen van divers talent is essentieel naast het creëren van een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn.

Meerwaarde- business case

Hatim Chebti, Head Marketing Global Markets, haalt de historie aan om de meerwaarde van culturele diversiteit te duiden. Hij beschrijft dat vanaf begin van deze eeuw sprake was van een 'sense of urgency' om het personeelsbestand bij het klantenbestand aan te laten sluiten. Volgens Hatim Chebti werden via " collega's met een cultureel diverse achtergrond en Multi-culturele netwerken, nieuwe klanten zijnde ondernemers uit diverse culturen, binnen gehaald." Bovendien was culturele diversiteit een onderwerp in die jaren waarop werd gestuurd door de internationale oriëntatie van ABN AMRO.

Klantbelang centraal in de visie

ABN Amro wil met Diversiteit & Inclusion een organisatie zijn waarin divers talent zich welkom en veilig voelt. Waar medewerkers zichzelf mogen zijn en op hun manier de klant succesvol laten zijn. Volgens Head Diversity & Inclusion Yelly Weidenaar hangt het succes van ABN AMRO af van het succes van de klanten. "En als de wereld om ons heen verandert, dan willen wij daarbij aansluiten". Het belang van diversiteit bestaat voor ABN AMRO uit 'the right and the smart thing to do':

- 'The right thing to do': omdat de maatschappij diverser is dan ooit, kan ABN AMRO alleen succesvol zijn als ze midden in die diverse maatschappij staat en diversiteit omarmt.
- 'The smart thing to do': diversiteit draagt bij aan de waarde die ABN AMRO voor haar medewerkers en klanten wil realiseren. En daarmee ook aan de financiële waarde van ABN AMRO en haar strategie.

Chief Human Resources Officer (CHRO) Hilde Garssen geeft aan dat je diversiteit niet alleen moet nastreven omdat het een hogere winst zou opleveren, maar dat het gaat om de intrinsieke motivatie. "Dit is veel leuker, het gaat nu om gepercipieerde meerwaarde. Wij staan voor diversiteit".

Culturele diversiteit geeft winst

Voor ABN AMRO kan met culturele diversiteit een onderscheidende, aansprekende positie worden ingenomen en daarmee verwacht men dat het de winstgevendheid ten goede zal komen. Volgens ABN AMRO draagt een divers personeelsbestand bij aan een gematigd risicoprofiel omdat er minder risico's optreden door meer genuanceerde besluitvorming en groupthink/ tunnelvisie worden voorkomen. Omar El Khamlichi, Head Digital Marketing Private Banking: "Eén manier van denken leidt tot meer risico. Probeer tunnelvisie te voorkomen". En ook in de internationale oriëntatie van ABN AMRO percipieert hij meerwaarde van culturele sensitiviteit, van kennis en ervaring hebben met andere culturele achtergronden. "Een bi-culturele achtergrond helpt." Per slot van rekening is de klantengroep van ABN AMRO ook cultureel divers, en cultureel diverse medewerkers kunnen bijdragen aan een betere dienstverlening. Klantenonderzoek en bijeenkomsten met allochtone ondernemers hebben uitgewezen dat een divers personeelsbestand bijdraagt aan verbetering van producten en diensten, herkenning van de wensen van diverse klantgroepen en nieuwe klantgroepen voelen zich meer aangesproken. Op die manier voegt culturele diversiteit waarde toe aan de klanten, de medewerkers en de organisatie.

Benutting arbeidsmarktpotentieel

Volgens Jamila el Mourabet, Senior Consultant Diversity & Inclusion wil de bank de beste professionals uit de markt aantrekken. Zowel het hoger onderwijs als de arbeidsmarkt wordt steeds kleurrijker. We kunnen alleen succesvol zijn als we de diversiteit op de arbeidsmarkt volledig benutten.

Doelstellingen

De visie op diversiteit is niet zo maar tot stand gekomen, hiervoor is uitvoerig onderzoek verricht en dialoog gevoerd met verschillende geledingen in de organisatie. Het uitgangspunt is dat Diversity & Inclusion beiden bijdragen aan de bankbrede strategie. Dit is gekoppeld aan de kernwaarden. Elk bedrijfsonderdeel heeft eigen diversiteitsdoelstellingen en een plan van aanpak om deze doelstellingen te realiseren. Elk kwartaal wordt de voortgang gemonitord door de Diversity Board (zie verder onder 'monitoring' pagina 46).

'Meten=weten' past bij de cultuur van ABN AMRO. Dat is volgens CHRO HR Hilde Garssen, de harde en feitelijke kant van diversiteit. ABN AMRO wil naast gender ook culturele diversiteit meetbaar maken en monitoren. Sinds kort zijn er KPI's opgesteld voor de in- en doorstroom van medewerkers met verschillende culturele achtergronden. ABN AMRO telt momenteel medewerkers uit wel 100 verschillende culturen.
Voor de instroom zijn targets opgesteld voor culturele diversiteit in o.a. de traineeships en ook voor de doorstroom van medewerkers met een andere culturele achtergrond zijn KPI's opgesteld.
Hatim Chebti, lid van de Taskforce Culturele Diversiteit: "Ik ben er een groot voorstander van om met KPI's te werken. Goed om te meten, want dan pas realiseer je doelstellingen. Niet meten zorgt dat het lager op het prioriteitenlijstje staat". "Zonder monitoren, kom je nergens. Dat is net zoals je wilt afvallen, maar niet op de weegschaal gaat staan." Targets helpen: "Targets laten urgency zien", daarom heeft elk bedrijfsonderdeel diversiteitstargets.

Leiderschap

Leiderschap speelt een belangrijke rol en commitment van de top is onmisbaar. Dat is voor ABN AMRO een duidelijke zaak. Topbestuurders als Gerrit Zalm en Caroline Princen laten zich horen en zien als het gaat om het D&I beleid van de bank. Commitment van de top en de vertaling daarvan in concrete targets is één van de 'building blocks', de bouwstenen van de Diversity & Inclusion strategie van ABN AMRO.
Caroline Princen, lid Raad van Bestuur formuleert de ambitie van ABN AMRO als volgt: "Diversiteit is voor mij, en overigens voor de hele Raad van Bestuur, een no-brainer; het is leuk, het geeft kansen en de organisatie wordt er beter van. Ik ben trots op wat we tot nu toe hebben bereikt op het gebied van diversiteit. We zijn er nog zeker niet, maar wel een eind in de goede richting. Een verandering kost tijd en is een lang proces. Je moet het de tijd geven. Maar het is prettig als je dan in de tussentijd resultaten kunt laten zien. Zo is het percentage vrouwen in de top de laatste 3 jaar met circa 40% gestegen (van 15% naar 21%). Dat lijkt me een mooie ambitie voor culturele diversiteit om te overtroeven! "
Volgens Omar El Khamlichi, lid van de Taskforce Culturele Diversiteit, was door de roerige tijden van de overname enkele jaren geleden, diversiteit niet meer prioriteit nummer één. "Maar als je nu vergelijkt met andere organisaties, dan zie je een gecommitteerde top, die stappen maakt. Dit zie je terug in het aantal benoemingen van vrouwen en het aannemen van cultureel divers personeel. Je ziet dit commitment ook terug in de initiatieven en tijd die er aan worden besteed. We zoeken naar ambassadeurs die het belang van culturele diversiteit uitdragen en het aantal ambassadeurs wordt steeds groter en de ambassadeurs zijn topmanagers".
De top van ABN AMRO stuurt aanwijsbaar op (culturele) diversiteit. Door invulling van de ambassadeursrollen, het sponsorship van de Raad van Bestuur en de gestelde targets zijn de bedrijfsonderdelen zelf medeverantwoordelijk. Yelly Weidenaar, Head Diversity & Inclusion, geeft aan dat bewust gekozen wordt voor een strategie waarbij de bedrijfsonderdelen medeverantwoordelijk zijn. "De bedrijfsonderdelen moeten ook zelf eigen middelen inzetten. Dat verhoogt het eigenaarschap." Hiermee wordt de borging van diversiteitsbeleid gerealiseerd.

Effectieve maatregelen en instrumenten

ABN AMRO hanteert een actieve en brede aanpak van culturele diversiteit. Er worden verschillende instrumenten en maatregelen ingezet om de in- en doorstroom van medewerkers met verschillende culturele achtergronden te bevorderen. Volgens Jamila el Mourabet, senior consultant Diversity & Inclusion, wordt het succes van het diversiteitsbeleid enerzijds bepaald door het diversiteitsbewustzijn, de houding en het gedrag van het management. Anderzijds is de bewustwording en het empowerment van de medewerkers zelf een kritische succesfactor. Om beide te realiseren, worden interne ambassadeurs en rolmodellen ingezet die zich bewust zijn van de meerwaarde van culturele diversiteit, deze willen benutten, het goede voorbeeld willen geven en anderen kunnen inspireren.
We lichten enkele bijzondere initiatieven toe, zoals de Diversity Board en de Taskforce Cultural Diversity, die ABN AMRO de afgelopen jaren heeft ingezet:

Uitgelicht:

Diversity board
Om het diversiteitsbewustzijn en daadwerkelijke benoemingen te bevorderen, heeft ABN AMRO in 2010 een Diversity Board ingesteld. Deze bestaat uit senior managers uit alle bedrijfsonderdelen en een lid van de Raad van Bestuur. De Diversity Board leden komen op kwartaalbasis samen en evalueren de voortgang op gebied van Diversiteit en Inclusie binnen de bank. Daarnaast denken zij mee over bankbrede initiatieven en vervullen zij een ambassadeursrol, waarbij zij binnen hun eigen invloedsfeer handelen om diversiteit in de subtop en top van de bank te stimuleren.

Taskforce Cultural Diversity
In de in 2014 opgerichte Taskforce Cultural Diversity, denken sleutelfiguren uit verschillende bedrijfsonderdelen actief mee over het culturele diversiteitsbeleid van de bank. De taskforce is opgericht om een versnelling tot stand te brengen in het proces van culturele diversiteit. De leden opereren binnen hun eigen invloedsfeer om culturele diversiteit te bevorderen. Elk lid heeft eigen expertise op een bepaald gebied en samen vullen ze elkaar aan en versterken ze elkaar. Gezamenlijk hebben zij een aantal projecten geformuleerd waar zij samen met ambassadeurs uit de verschillende bedrijfsonderdelen aan werken.

Hatim Chebti, lid van de taskforce karakteriseert de taskforce als “een klankbordgroep met bevlogen en betrokken mensen die veel willen aanjagen en bereiken op het terrein van culturele diversiteit. We vinden het nooit goed genoeg, we willen steeds verder komen en we zien ook dingen die niet gerealiseerd zijn.”
Wat heeft de Taskforce gerealiseerd?

- Ontwerp van een KPI dashboard (meetindicatoren in- en doorstroom) voor culturele diversiteit;
- Een ambassadeurspool (die groeit);
- Inzicht in de belemmerende factoren en mogelijke oplossingen voor doorstroom van niet-westerse medewerkers;
- Opzet van een Career Accelerator Program voor niet-westerse toptalenten;
- Versterking van de (interne) communicatie en bewustwording.

Aanpassingen in het selectieproces
Alle recruiters zijn door een training selectieve waarneming heen gegaan. Het doel van de training is hen enerzijds bewust te maken van hun eigen vooroordelen en het effect hiervan op de selectie van kandidaten en anderzijds krijgen zij inzicht in culturele verschillen, waardoor zij beter in staat zijn om divers cultureel talent te herkennen. Deze training wordt ook aan lijnmanagers aangeboden en is een groot succes binnen de bank.
De capaciteitentesten bleken een aantal jaren geleden onvoldoende cultuurgevoelig. Hierdoor was het uitvalpercentage van allochtone sollicitanten beduidend hoger. Na onderzoek zijn deze testen aangepast.

Tools
E zijn verschillende tools beschikbaar die het management, recruiters, HR-medewerkers en ook medewerkers zelf ondersteunen zoals bijvoorbeeld een cultural awarenesstraining ter bevordering van samenwerking in teams. Door een jaarlijks door ABN AMRO georganiseerd diversiteitscongres voor zowel in- als externen, wordt de bewustwording van de meerwaarde van culturele diversiteit verder ontwikkeld. Yelly Weidenaar, Head Diversity & Inclusion, verduidelijkt dat op het jaarlijkse congres diversiteit in de brede context, en dus ook culturele diversiteit, op een speelse manier onder de aandacht wordt gebracht met verhalen. Ook wordt er jaarlijks een glossy magazine over diversiteit & inclusion "de MIX" uitgebracht. "We willen de boodschap goed verkondigen, enerzijds met humor en een kwinkslag, anderzijds met duidelijke, harde cijfers. Dat is de toon waar we voor kiezen: een goede mix van serieus en met humor".
In het reguliere opleidings- en ontwikkelingsprogramma worden zowel mentoringprogramma's voor high-potential medewerkers met een niet-westerse culturele achtergrond aangeboden als trainingen en leiderschapsprogramma's waarvan interculturele communicatie deel uitmaakt.

Uitgelicht:

Training 'Cultural Leadership'
ABN AMRO werkt aan de bewustwording van medewerkers met andere culturele achtergronden door het aanbieden van trainingen waarin de bewustwording van culturele patronen en de invloed ervan op handelingsrepertoires, centraal staat. De cursus 'Cultural Leadership' geeft inzicht in 'ongeschreven regels' binnen de bank en geeft inzicht in manieren om hier mee om te gaan in loopbaanontwikkeling. Volgens Jamila el Mourabet draait het om "je eigen authenticiteit formeren binnen de sociale cultuur van ABN AMRO en jezelf kunnen zijn, maar met bewustzijn van de ongeschreven regels binnen ABN AMRO."

Toekomst: Talentidentificatie
Voor de komende tijd is 'talentidentificatie' geagendeerd: wie zijn de talenten, waar zitten ze en hoe krijg je ze in beeld. Het gaat hierbij specifiek ook om talenten uit verschillende culturen. Dit HR-beleid, gericht op de doorstroom van divers cultureel talent binnen ABN AMRO, is in ontwikkeling.

In- en externe netwerken en ambassadeurs
DNA, het Diversity Network ABN AMRO is een netwerk voor professionals en managers die geloven in de kracht van culturele diversiteit in de organisatie. Daarnaast is ABN AMRO ook lid van externe netwerken, zoals AGORA, een overkoepelend landelijk netwerk van organisaties dat zich inzet voor de in- en doorstroom van multicultureel talent binnen organisaties.

Een ander initiatief dat de Taskforce Culturele Diversiteit heeft opgezet, is de ambassadeurspool. Een groep high potential medewerkers hebben zich aangeboden voor borging en beïnvloeding.
Volgens Yelly Weideaar, zijn ambassadeurs en sponsors op hoog niveau noodzakelijk. "Wij recruteren onze ambassadeurs uit het eigen netwerk, je gaat op zoek naar mensen die er iets mee hebben. Ons ambassadeursnetwerk blijft groeien."

Knelpunten
Eén van de knelpunten die naar voren worden gebracht, is het gebrek aan cultureel diverse rolmodellen in de top 100. Daarnaast dragen, volgens Suzanne van Kordelaar, lid van de Diversity Board, de economisch roerige tijden en de organisatiekrimp van de laatste jaren, niet bij aan de in- en doorstroom van (culturele diverse) medewerkers in het algemeen.
Omar El Khamlichi, lid van de Taskforce Culturele Diversiteit, benadrukt dat de doorstroom van mensen met een niet-westerse culturele achtergrond de komende jaren een uitdaging vormt. Hij formuleert hier een aantal voorwaarden bij: voldoende biculturele medewerkers die klaar zijn voor een volgende stap, commitment van de top en commitment van het middenmanagment. "Deze laatste categorie omvat de managers die nieuwe mensen aannemen en deze middenlaag is cruciaal."

El Khamlichi adviseert om geen losse, op zichzelf staande trainingen aan te bieden, maar deze onderdeel te laten zijn van een HR strategie training of van standaard leadership performance trainingen. “Dit kan voor een betere borging zorgen en mensen haken minder snel af.”

Draagvlak

Draagvlak en bewustwording zijn belangrijke bouwstenen van het frame voor een succesvol diversiteitsbeleid (zie pag 1). Volgens CHRO Hilde Garssen is er jaren gewerkt aan draagvlak en een goede voedingsbodem voor het diversiteitsbeleid. Er is gezaaid en nu is het tijd om te oogsten. “Wij hebben een compleet pakket. Het begint bij ons intern met bevlogen professionals die de afdeling Diversity & Inclusion vormen. Dit zijn professionals die zich culturele diversiteit aantrekken en die tegelijkertijd ook de organisatie goed begrijpen.” De combinatie van bevlogen professionals en organisatiesensitiviteit is volgens Garssen een kritische succesfactor. “Zij helpen enorm bij het creëren van draagvlak.”

Monitoring

Volgens Head Diversity & Inclusion Yelly Weidenaar zijn de diversiteitsdoelstellingen verankerd in de planning & control cyclus: “Wij zijn een blauwe organisatie en gewend op basis van cijfers te werken. Een dashboard hoort er dus bij, ook op het terrein van culturele diversiteit. De KPI’s worden gemonitord zoals alle andere KPI’s. Het wordt dus ook serieus genomen.”
Medewerkers kunnen op een vrijwillige basis hun culturele achtergrond vastleggen, zodat de bank ook hierop kan sturen.. Yelly Weidenaar: “Diversiteit wordt nu wel zichtbaarder. Het gaat erom dat iedereen weet dat het serieus is. Door het meten en daarbij het stellen van targets kun je mensen erop aanspreken als het niet goed gaat.“ Ook Suzanne van Kordelaar, Hoofd Interne Communicatie en voorheen als Hoofd Recruitment betrokken bij werving van nieuwe medewerkers, benadrukt het belang van cijfers, targets en monitoring als startpunt van het totale beleid; “Het helpt om weg te blijven van het onderbuikgevoel en de juiste prioriteiten te stellen.”
De mate van inclusion wordt o.a. gemeten als ´fair treatment’-onderdeel van het medewerkertevredenheidsonderzoek .

Uitgelicht:
“Fair treatment turned out to be the highest rated element in the 2014 Employee Engagement Survey, scoring 79 out of 100, compared with 73 in 2013. The increase shows that our people think we are on the right track to be a diverse and inclusive organisation.”

Bron: Sustainability Report 2014, ABN AMRO

Communicatie

Externe communicatie
Zes jaar geleden bleek uit eigen onderzoek dat de laagdrempelige werkgever die ABN AMRO voor verschillende groepen wilde zijn, niet als zodanig werd ervaren. Volgens Suzanne van Kordelaar, die destijds als Hoofd Recruitment betrokken was bij de werving van cultureel diverse medewerkers: ”Nieuwe mensen ervoeren pas de diversiteit van de ABN AMRO bank als ze in de organisatie binnen waren, dit kwam niet altijd overeen met de perceptie die mensen daarvoor van de bank hadden. Wij wilden af van dat imago.” Met een nieuwe externe campagne is ingezet op het tonen van diversiteit onder de medewerkers van ABN AMRO. Medewerkers met diverse culturele achtergronden, maar ook vaders met een gezin en mensen met een arbeidsbeperking. “We willen mensen vooral ook uitdagen om hierover met ons de dialoog aan te gaan.“
Op dit moment wordt expliciet aandacht besteed aan de arbeidsmarktcommunicatie. ABN AMRO communiceert in woord en beeld een inclusieve organisatie te zijn, op verschillende terreinen:

homoseksualiteit, leeftijd, gender, culturele achtergrond, etc. Hierbij wordt gebruik gemaakt van persoonlijke verhalen van medewerkers en van rolmodellen.

Communicatie en rolmodellen
De arbeidsmarktcommunicatie is de afgelopen jaar herzien en aangepast met aandacht voor culturele diversiteit in woord en beeld. Zo werkt ABN AMRO mee aan 'De Kleurrijke Top 100'. Een landelijk initiatief dat opgezet is om, naast alle andere 'lijsten in Nederland van invloedrijke personen', een overzicht te bieden van kleurrijke personen die het verschil weten te maken. Dit initiatief is opgevolgd door een interne ABN AMRO campagne met kleurrijke rolmodellen (zie verder onder communicatie).

Interne campagne met rolmodellen
Deelname van ABN AMRO aan de Kleurrijke Top 100, is opgevolgd door een interne communicatiecampagne: 'Maak jij het verschil?'. In deze campagne wordt een 'kleurrijke lijst' met foto's en portretten van cultureel diverse medewerkers getoond. Op intranet, maar ook zichtbaar in alle ABN AMRO kantoren op levensgrote posters en met passende citaten. De rolmodellen van deze 'kleurrijke lijst' waren genomineerd door hun eigen collega's. Op deze manier zijn volgens Suzanne van Kordelaar kleurrijke collega's zichtbaar gemaakt en zijn rolmodellen aangeboden. Ook in het interne personeelsblad van ABN AMRO wordt culturele diversiteit getoond en de meerwaarde uitgedragen door zowel topmanagers als medewerkers.

Kennis en vaardigheden

Onderzoek
ABN AMRO is een organisatie die gewend is kennis te verzamelen. Dat geldt ook voor diversiteit. Regelmatig wordt onderzoek uitgevoerd naar het culturele diversiteitsbeleid. De uitkomsten worden gebruikt voor de ontwikkeling van beleid of specifieke initiatieven. Met een dwarsdoorsnede van mensen uit de organisatie zijn dialoogsessies gevoerd, er is een enquête uitgezet, een onderzoek uitgevoerd naar 'goed werkgeverschap', et cetera.

M/v-diversiteitsbeleid als voorloper
Jamila el Mouarbet is van mening dat het gevoerde m/v-diversiteitsbeleid nuttige elementen heeft gebracht voor het culturele diversiteitsbeleid. De mentoringprogramma's die voor vrouwen werden georganiseerd, blijken bijvoorbeeld ook effectief voor cultureel diverse medewerkers. De praktijk heeft uitgewezen dat het koppelen van een topmanager aan een high potential met een andere culturele achtergrond, succesvol is en tot doorstroom leidt. De targets die door middel van KPI's worden gesteld, zorgen ervoor dat de businessonderdelen verantwoordelijk zijn voor culturele diversiteit. En net zoals bij m/v-diversiteit, is het belangrijk om expliciet te sturen op het creëren van awareness.

Borging in het medewerkerstevredenheidsonderzoek
In het medewerkersonderzoek is een cluster 'fair treatment' toegevoegd waarvan culturele diversiteit onderdeel is. Met vragen zoals: 'kan je jezelf zijn binnen onze organisatie?' blijkt dat medewerkers dit onderdeel positief waarderen. Zie ook uitgelicht op pagina 46.

Klimaat

Wanneer men kritisch in de spiegel kijkt, dan wordt geconstateerd dat de cultuur van ABN AMRO nog wel enigszins homogeen is in de hogere lagen en dat daadkracht, zichtbaarheid en 'meten=weten' de boventoon voeren. Er wordt gewerkt aan de in- en doorstroom van meer diverse medewerkers en aan een cultuur waarin men openstaat voor collega's met andere inzichten en ideeën. Hiermee

verwacht men een cultuur te creëren waarin ieder beter in staat is verbinding te maken met cultureel diverse collega's en klanten en daarmee het verschil te maken.
Suzanne van Kordelaar, lid van de Diversity Board: "Ik zie de ABN AMRO als diversiteitsminded, de RvB heeft een belangrijke voortrekkersrol hierin. Maar de ABN AMRO is een hele grote bank en op sommige plekken is er meer aandacht voor culturele diversiteit dan op andere plekken." Ook Omar El Khamlichi, lid van de Taskforce Culturele Diversiteit, noemt de omvang van de organisatie een knelpunt. Dat vraagt om extra aandacht en een lange adem voor culturele diversiteitsbeleid: "Ik vind het moeilijk om te zeggen of culturele diversiteit is doordrongen in het hele klimaat van de ABN AMRO. Op het hoofdkantoor en in de top leeft het, maar bij sommige organisatieonderdelen wat minder. Dit kan ook komen omdat wij in eerste instantie ons vooral gefocust hebben op m/v-diversiteit. Nu het daar goed gaat, hebben we onze aandacht verlegd naar culturele diversiteit. Hier moeten we nog de extra stap zetten om de hele ABN AMRO bank doordrongen te laten zijn van het belang van culturele diversiteit."

Volgens CHRO HR Hilde Garssen gaat het de goede kant op. De top is zeker diversiteitsminded en culturele diversiteit "ligt inmiddels ook op de managementtafels. Je komt er niet mee weg om niks te doen. Maar het gaat zeker tijd kosten."

Tips en adviezen

- Bekijk eerst de stand van zaken. Zorg dat je een overzicht hebt over hoe het er nu voorstaat.
- "Zie je urgency om iets te gaan doen met diversiteit, zorg dan voor een consistent verhaal en dat de betrokkenen ditzelfde consistente verhaal aanhouden. Alleen dan kun je de 'why' goed presenteren. Iedereen in een organisatie moet hetzelfde verhaal vertellen."
- Ambassadeurs zijn onmisbaar.
- Investeer in sponsoren van culturele diversiteit, door de hele organisatie heen.
- Neem de tijd, het kost jaren; culturele diversiteit vergt een lange adem.
- "Leer van andere organisaties die al door deze leercurve heen zijn gegaan, vraag hen hoe zij het gedaan hebben."
- "Geef het aandacht, maar begin er ook gewoon mee: DOEN."
- "Het kan alleen als er iemand in de top zit, die er in gelooft"
- "Rolmodellen zijn belangrijk, maar zoek niet alleen de 'usual suspects' om draagvlak te creëren bij de thema's. Laat bijvoorbeeld ook mannen meepraten over vrouwen in de top.
- Een belangrijke les is: "het gaat niet vanzelf". Bedenk wat je minimaal wil bereiken en ga daarvoor. Zorg dat het niet vrijblijvend is, want anders belandt het onderaan het prioriteitenlijstje.

2.5 Portret Humanitas

Profiel
De Stichting Humanitas is met 35 vestigingen actief in Rotterdam, Spijkenisse en Capelle aan den IJssel op het gebied van zorg, welzijn, huisvesting en dienstverlening. Humanitas onderscheidt zich van andere zorgaanbieders en welzijnsinstellingen door haar aanpak, haar benadering van cliënten, de werkwijze van haar personeel en de inrichting van haar gebouwen.

Humanitas biedt met 3500 medewerkers en 2200 vrijwilligers kwalitatief hoogwaardige zorg en diensten aan mensen met en zonder hulp- en/of zorgvraag. De stichting richt zich bij haar activiteiten op huisvesting, verzorging, verpleging, medische behandeling, welzijn en maatschappelijke dienstverlening.

Zelf zegt de stichting er het volgende over:
"Kenmerkend voor alles wat de Stichting Humanitas doet, is het streven naar realisatie van kwaliteit van leven en naar geluk."

Aanpak
De kernwaarden van Humanitas die vanaf de oprichting in 1959 worden uitgedragen, vormen ook heden ten dage de basis voor de dagelijkse praktijk. Dat geldt ook voor het diversiteitsbeleid. Volgens hoofd P&O Simon Koning heeft Humanitas een voorsprong op het gebied van diversiteit door de kernwaarden die voortkomen uit de humanistische grondslag van de stichting, waarin de cliënt als mens wordt gezien en de stichting zich richt op een maximale ontplooiing. De stichting is opgericht ten behoeve van het realiseren van ouderenhuisvesting voor mensen zonder kerkelijke grondslag. En juist die "filosofie van een open blik naar de wereld" en de kernwaarde 'gelijkwaardigheid' zit volgens Simon Koning in de genen van Humanitas.

Stichting Humanitas beschrijft de kernwaarden zelf als volgt:
- de cliënten behouden zo lang mogelijk de eigen regie over hun leven, Humanitas helpt hen daarbij als men dat wil en waar dat kan;
- de eigen werkzaamheid van cliënten is zeer belangrijk,
- de ja-cultuur. Humanitas kent een traditie van 'zeer veel moet mogelijk zijn' en 'probeer alles en behoud het goede';
- cliënten, medewerkers, familie, mantelzorgers en vrijwilligers zijn elkaars gelijke, ze gaan met elkaar om als een uitgebreide familie.

Een belangrijke katalysator voor culturele diversiteit was in de jaren 90 de toenmalige voorzitter van de raad van bestuur Hans Becker. Hij beschouwde culturele diversiteit als een meerwaarde en omdat de ouderenzorg dichtbij de maatschappij staat, wilde hij de cultureel diverse Rotterdamse samenleving naar binnen halen.
In de jaren 90 is Humanitas in een aantal wijken met cultuurspecifieke dagverzorging en daginloop gestart. Cultuurspecifieke groepen worden in hun eigen kring opgevangen door medewerkers die de taal spreken en de cultuur kennen. Ook op het terrein van multicultureel management zijn in die tijd de eerste stappen gezet. Volgens Simon Koning: "We wilden erkenning geven aan de allochtone mensen die al in dienst waren en hun meerwaarde benutten."
Inmiddels is culturele diversiteit heel vanzelfsprekend geworden in de organisatie.

Meerwaarde- business case

Diversiteit past bij de kernwaarden
Gijs Kempen, lid van de raad van bestuur, is uitgesproken over de meerwaarde van culturele diversiteit voor de organisatie. "Coöptatie is het enige dat telt: Als je geen divers personeelsbestand hebt, krijg je ook geen divers klantenbestand. Door onze medewerkers worden klanten aangedragen en vice versa worden door onze klanten medewerkers aangedragen." Hij ziet het als een teken van gelijkwaardigheid en passend bij de kernwaarde van 'extended family'.

Humanitas is een waardegedreven onderneming waar mensgerichtheid in de weefsels van de organisatie zit. Diversiteit maakt daar volgens Gijs Kempen automatisch deel van uit en draagt bij aan het bereiken van de missie en doelstellingen van Humanitas. Achtergrond en herkomst van medewerkers worden gewaardeerd en als kracht gezien in het werk.
Klantadviseur Astrid Zweevel licht toe: "Juist vanwege mijn biculturele achtergrond ben ik gevraagd om mee te draaien in een zorggroep voor multiculturele mantelgroepen, omdat ze mij vanwege mijn biculturele achtergrond extra geschikt vonden."

Benutten arbeidsmarktpotentieel
Maar ook het grote potentieel aan mensen met een andere culturele achtergrond in Rotterdam is een belangrijke meerwaarde voor Humanitas. Gijs Kempen: "Je hebt in Rotterdam een unieke positie. Als je allochtonen uitsluit heb je geen medewerkers meer over."
Ook hoofd P&O Simon Koning benadrukt de kansen van de pluriformiteit van de omgeving: "De kans in Rotterdam op mensen met een niet-westerse culturele achtergrond is heel groot, groter dan in veel andere steden."

Nieuwe klantgroepen
Regiodirecteur Andre Jager beschouwt culturele diversiteit als een echte business case: "Diverse werknemers openen markten. Humanitas wil de wijk naar binnen halen. Een multiculturele buurt trek je niet in een 'wit' huis naar binnen, dus je moet dat huis divers maken. Dat is ook belangrijk voor het aantrekken van personeel en vrijwilligers."
Volgens Ricardo Balkhoven, innovatiemanager, is het benutten van de meerwaarde van culturele diversiteit onderdeel van de marketingstrategie van Humanitas: "Commercieel denken hoort er ook bij; als je het juiste diverse personeelsbestand hebt, krijg je ook de klanten. Het diverse beeld dat je uitstraalt, moet je ook waarmaken." Medewerkers en beleid moeten volgens Balkhoven passen bij de belofte die aan de voorkant gemaakt wordt. Daarom is culturele diversiteit zeker ook een strategische overweging voor Humanitas.

Verrijking van de dienstverlening
Simon Koning vindt dat medewerkers met andere culturele achtergronden een verrijking voor het team kunnen zijn en zorgdragen voor betere dienstverlening. "Je krijgt leuke ideeën van groepen met een andere culturele achtergrond. Zo hebben Turkse medewerkers bij ons voorgesteld om een zaal van ons gebouw af te staan voor gebruik door Turkse klanten en wij merkten toen ineens dat de Turkse klanten daardoor binnenkwamen."
Ook Ricardo Balkhoven vindt dat de dienstverlening verbetert door culturele diversiteit onder medewerkers: "Witte mannen en witte vrouwen denken vaak in witte oplossingen en dat zijn voor onze klantgroepen lang niet altijd de beste oplossingen".

Tip:
"Een cultureel divers personeelsbestand levert de ultieme zorg op maat"; "De klanten van de toekomst zijn namelijk cultureel divers". Cultureel diverse medewerkers zorgen voor deze zorg op maat."

Leiderschap

De top is gecommitteerd en draagt het belang van culturele diversiteit uit. Dat gebeurt inmiddels al jaren en is een vanzelfsprekendheid geworden. Omdat culturele diversiteit past bij de kernwaarden van Humanitas blijft het actueel. Commitment geldt voor de raad van bestuur, maar ook voor de regiodirecteuren. Regiodirecteur Andre Jager plaatst wel een kritische kanttekening bij de vanzelfsprekendheid die door het management bij culturele diversiteit wordt ervaren. “Ja, de top is zeker gecommitteerd, maar in het management wordt vaak gedacht ‘wij zijn Humanitas en staan voor iedereen open’. Men denkt dat het vanzelf gaat, maar ik ben van mening dat je wel degelijk moet sturen op het bereiken van de gewenste resultaten. Voor mij is culturele diversiteit ook een business case en dat vraagt dus om sturing en het doen van investeringen.”

Draagvlak

Voortdurend ‘onderhoud’ is gewenst
Draagvlak voor culturele diversiteit hoeft niet meer gewonnen te worden, dat is volgens leidinggevenden en medewerkers een vanzelfsprekendheid. Maar een divers personeelsbestand staat niet per se garant voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit. Volgens regiodirecteur Andre Jager wordt vaak ingezet op de ‘voorkant’, het verkrijgen van een divers personeelsbestand, maar is het belangrijk te monitoren wat er gebeurt als verschillende groepen in de organisatie werken. “Dit is een ongoing proces, je moet erin blijven investeren, anders benut je de meerwaarde niet.”

Uitgelicht:

‘Vanzelfsprekendheid’ vraagt om duurzaam onderhoud
Het management is zich bewust dat de ‘vanzelfsprekendheid’ van diversiteit ook onderhouden moet worden. Dat ‘onderhoud’ gebeurt o.a. via workshops en presentatie van casuïstiek.
Innovatiemanager Ricardo Balkhoven: “We onderhouden steeds, tot het in de genen zit van medewerkers én van klanten. Dat gaat hand in hand.”

Volgens regiodirecteur Andre Jager vraagt culturele diversiteit continue aansturing. “Indien nodig maak ik diversiteit in mijn eigen team bespreekbaar. Als er spanningen in het team zijn, maar ook worden actuele thema’s besproken zoals bijvoorbeeld de aanslag in Parijs. Meteen daarna heb ik met mijn managers gekeken hoe dit in de teams besproken kon worden. Juist om spanningen te voorkomen.” Ook wanneer klanten discrimineren, praten managers daarover met medewerkers. Andre Jager: “Zo vervul je een voorbeeldrol naar medewerkers toe.”

Effectieve instrumenten en maatregelen

Werving & Selectie
Bij werving en selectie wordt vanuit de motivatie en de kwaliteiten van medewerkers gedacht. Daarnaast geldt dat wanneer een bepaalde achtergrond ondervertegenwoordigd is binnen de organisatie, er specifiek naar medewerkers met een bepaalde achtergrond wordt gezocht. Simon Koning, hoofd P&O noemt het volgende voorbeeld: “Wij waren bezig met het benaderen van nieuwe klantengroepen, mensen met een niet-westerse culturele achtergrond. We benaderden deze klantengroepen vooral door te adverteren. Surinaamse en Marokkaanse medewerkers wezen ons erop dat dit niet per se een efficiënte manier was, mede vanwege een lage geletterdheid bij oudere allochtonen. De Surinaamse en Marokkaanse medewerkers hebben toen mond-tot-mond reclame toegepast en dat werkte veel beter.”

Volgens Simon Koning is de focus van het HR beleid met betrekking tot culturele diversiteit verlegd naar hoe er met elkaar wordt omgaan. En niet (meer) op ‘hoe maken we ons personeelsbestand cultureel divers?’. Bovendien worden de wensen en verwachtingen van klanten meegewogen bij het bepalen welke medewerkers men nodig heeft. In sommige advertenties wordt verwezen naar de culturele achtergrond van de klantgroepen waarvoor medewerkers worden gezocht. Bijvoorbeeld: “Wij zoeken een medewerker voor de Kaapverdische doelgroep”. Of: “De beheersing van de Nederlandse en Arabische taal is een pre.”

Instroom jonge sollicitanten
Jongeren met diverse culturele achtergronden zijn welkom bij Humanitas. Veel jongeren solliciteren juist bij Humanitas omdat ze een diverse werkplek leuk vinden. Humanitas heeft een aantrekkelijk imago bij de doelgroep jongeren die een opleidings- en werkplek zoeken.
Volgens regiodirecteur Andre Jager is investeren in potentiële medewerkers en een breed aanbod een must. Hij hanteert het principe ‘iedereen die een brief schrijft, wordt gehoord’. “Ik vind dat iedereen die de moeite neemt om te solliciteren, recht heeft op een gesprek. Soms zijn dit groepsgesprekken. Op deze manier kunnen we echt kijken naar iemands kwaliteiten en voorkom je dat je mogelijk je oordeel baseert op bijvoorbeeld iemands achtergrond.” Bovendien merkt hij dat deze benadering van sollicitanten leidt tot veel goodwill bij buurtbewoners.

Trainingen
In het huidige trainings- en opleidingsaanbod van Humanitas, worden in tegenstelling tot de jaren 90, geen specifieke trainingen aangeboden met culturele diversiteit als vertrekpunt. Culturele diversiteit maakt deel uit van de reguliere trainingen binnen Humanitas, zowel voor medewerkers als leidinggevenden. Hieronder een voorbeeld van de integratie van diversiteit in een training voor medewerkers:

Uitgelicht:

Culturele diversiteit in trainingsprogramma’s
Humanitas kent voor medewerkers e-learning modules en workshops die gaan over de invulling van eigen regie. Hoe kunnen cliënten zo lang mogelijk de eigen regie over hun leven behouden? Hoe kan de zorg en dienstverlening van Humanitas hen daarbij ondersteunen?
De verschillende culturele achtergronden van de klant en van de medewerker kunnen hierbij een rol spelen. Hoe kan dit matchen en/of botsen en hoe kunnen medewerkers daarmee omgaan? Deze vraagstukken maken deel uit van de e-learning en workshops.

Zelfsturende teams is een actueel onderwerp binnen zorg- en welzijnsinstellingen. Culturele diversiteit is geen inrichtingsprincipe bij zelfsturende teams, maar wel een aandachtspunt. Simon Koning: “Als we in onze zelfsturende teams incidenten tegenkomen, of als bijvoorbeeld blijkt dat het accepteren van elkaars culturele achtergrond toch minder vanzelfsprekend is, dan geven we een training of voorlichting. Dat leidt dan tot bewustwording en maakt het gemakkelijker bespreekbaar.”

Middenkader
Het aanbod van allochtoon talent neemt toe voor functies in Welzijn en Zorg. Daar hoeft Humanitas geen extra “inspanningen” voor te leveren. Voor functies op WO niveau is dat nog wel lastig. Simon Koning: “In beleidsfuncties en directiefuncties is er nog sprake van een laag percentage allochtonen. Talenten krijgen de ruimte om aanvullende opleiding te volgen of worden gestimuleerd om een stap te zetten. We vinden dat we dat met alle talenten moeten doen. We spannen ons niet extra in om allochtone mensen door te laten stromen. We stimuleren iedereen zo goed als we kunnen, dat hoort bij ons talentmanagement.”

Monitoring

De culturele achtergrond van medewerkers wordt tegenwoordig bij Humanitas niet meer geregistreerd. Dat neemt niet weg dat culturele diversiteit een aandachtspunt blijft, zowel voor klantgroepen als voor medewerkers.

Communicatie

Op de website en het intranet zijn medewerkers met verschillende culturele achtergronden zichtbaar. Culturele diversiteit als expliciet personeelsbeleid wordt echter niet gecommuniceerd. Wat wel extern wordt gecommuniceerd, is dat Humanitas de diversiteit onder de ouderenpopulatie erkent en herkent en verschillen tussen mensen als waardevol beschouwt. De cultuurspecifieke dagverzorging en daginloop die Humanitas verzorgt voor cultuurspecifieke groepen wordt beschreven in folders en op internet. Culturele diversiteit is daarbij zichtbaar in woord en beeld.

Kennis en vaardigheden

Een cultureel divers klantenbestand vraagt om cultuursensitiviteit: nadenken over welke klantgroepen bij elkaar passen. Daarvoor is kennis van verschillende culturen bij leidinggevenden en medewerkers belangrijk. Deze kennis van culturen heeft Humanitas enerzijds 'in huis' door een cultureel divers personeelsbestand. Anderzijds is volgens Gijs Kempen, lid raad van bestuur, door de jaren heen veel kennis en ervaring opgedaan met culturele diversiteit onder medewerkers en cliënten en is geleerd van fouten.

Klimaat

De organisatie wordt door medewerkers als zeer diversiteitsminded ervaren. Discriminatie door cliënten wordt niet geaccepteerd en door leidinggevenden met cliënten besproken. Voor seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld op het werk is een protocol gemaakt en in foldermateriaal staat: "Bij Humanitas is geen plaats voor discriminatie. Daarom is er een gedragscode discriminatie opgesteld."

Volgens klantadviseur Karima Ouchane past de kernwaarde 'extended family' bij de cultuur die gekenmerkt wordt door een brede acceptatie van iedereen: klanten, medewerkers en vrijwilligers. "Gelijkwaardigheid is merkbaar in de organisatie, zo loopt iedereen door elkaar heen, medewerkers en cliënten. Er is bijvoorbeeld ook geen apart personeelsrestaurant." Er wordt geen onderscheid gemaakt op functieniveau. Ook op klantniveau is gelijkwaardigheid een uitgangspunt.
Gijs Kempen van de raad van bestuur beschrijft dat de kernwaarde 'gelijkwaardigheid' op verschillende manieren is verankerd: medewerkers dragen geen uniformen, er is bewust gekozen voor een collegiaal bestuur als bestuursmodel, de deuren staan altijd open.

Het klimaat van Humanitas straalt 'een familiegevoel uit', medewerkers typeren de organisatie als 'warm en welkom'. Karima Ouchane: "In vergelijking met andere organisaties, is het geen zakelijke organisatie. Het is heel huiselijk ingericht. Alle medewerkers zijn betrokken bij de organisatie en elkaar. Wij gaan niet zakelijk met elkaar om, dat heeft een positief effect op de sfeer".
Er wordt rekening gehouden met de culturele achtergrond van medewerkers door de organisatie. Er is bijvoorbeeld een gebedsruimte. Maar medewerkers houden ook rekening met elkaar, bijvoorbeeld met verschillende eetwensen bij etentjes en traktaties.

Tips en adviezen

- Werf geen specifieke doelgroepen als doel op zich. Medewerkers willen in- en doorstromen op grond van hun kwaliteiten en niet vanwege hun culturele achtergrond.
- Diversiteit creëren vergt een lange adem; doorzetten en sturing geven.
- Je mag fouten maken, daar leer je van en bouw je als organisatie kennis mee op.
- “Durf als werkgever open te staan voor diversiteit en durf daar kracht uit te halen.” “Profiteer van de andere wereld die mensen meenemen”
- “Met marketing naar klanten doe je ook een belofte, de belofte dat je welkom bent met een bepaalde culturele achtergrond en deze belofte moet je in het eigen personeelsbestand en personeelsbeleid ook nakomen.”
- “Diversiteit moet een doelgerichte keuze zijn, het is te gemakkelijk om alleen maar te zeggen dat iedereen welkom is”.
- ‘Vanzelfsprekendheid’ vraagt ook om duurzaam onderhoud.